





3 1142 02527 7438



NEW YORK  
UNIVERSITY  
LIBRARIES

GENERAL UNIVERSITY  
LIBRARY

---

---

Provided by the Library of Congress  
Public Law 480 Program

70-962056



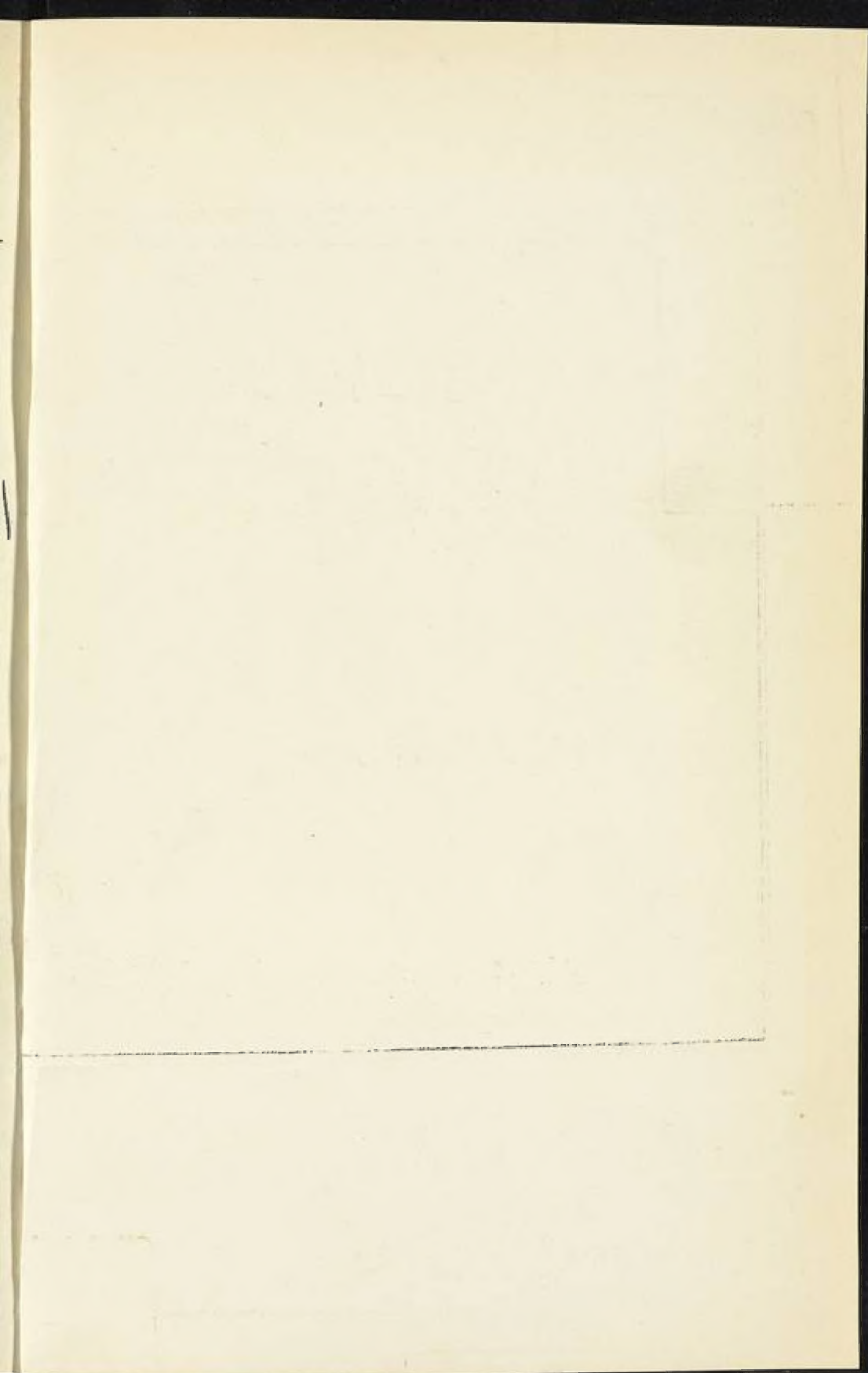
حنان عيسى الجبوري

مُشْكَلَات  
إدارة المدرسة الثانوية  
في العراق

رسالة ماجستير في التربية من جامعة بغداد

١٩٧٠ ساعدت وزارة التربية والتعليم على نشره







al-Jubūrī, Hanān 'Īsā.

Mushkilāt idārat al-madrasah al-  
thāniwīyah.

حان عيسى الجبوري

مشكلات

ادارة المدرسة الثانوية في العراق

رسالة ماجستير من جامعة بغداد  
في التربية

ساعدت وزارة التربية والتعليم على نشره



Near East

LB

2965

I75

J8

C.1



قدّمت هذه الرسالة الى القسم الجامعي للتربية وعلم النفس في  
جامعة بغداد للحصول على شهادة الماجستير في نهاية السنة الدراسية  
١٩٦٧/١٩٦٨ .

وبعد أن ارسلت للخارج لتقييمها من قبل ممتحن خارجي  
نوقشت من قبل لجنة مؤلفة من الاساتذة :

١ - الدكتور نوري الحافظ : رئيس القسم الجامعي للتربية وعلم  
النفس وعميد كلية التربية ( سابقا ) . رئيسا .

٢ - الدكتور أحمد أبو العباس - الاستاذ في جامعة عين شمس  
والمنتدب لمركز البحوث التربوية والنفسية في جامعة بغداد .  
عضوا .

٣ - الدكتور أحمد حقي الحلي : الاستاذ في كلية الآداب . عضوا .

٤ - الدكتور أحمد حسن الرحيم : الاستاذ في كلية الآداب . عضوا .

٥ - الدكتور محمد صابر سليم : خبير هيئة اليونسكو في العراق ،  
والاستاذ في جامعة عين شمس والمنتدب للتدريس في كلية الآداب  
بجامعة بغداد . عضوا .

وقد حصلت على تقدير جيد جدا .

بسم الله الرحمن الرحيم

## المقدمة

لقد بدأت فكرة هذه الدراسة المتواضعة ، حينما كنت ادرس موضوع « الادارة التربوية » في معهد المعلمين بالموصل . حيث كنت اتحسّن شخصيا بأهمية البحث في موضوع الادارة المدرسية ، لاعتقادي بخطورة الدور الذي تقوم به الادارة المدرسية في العملية التعليمية ، ولكون هذا الموضوع لم يحظ حتى اليوم بالاهتمام الجدير به من لدن المربين كما ولم يكن على مستوى البحوث التربوية المختلفة في العراق . والتي قد تناولت المعلم واعداده ، وتطوّرت الى مناهج اعداد المعلمين ، ثم امتدت هذه الدراسات التربوية الى الاهتمام بالطالب . ونتائج الامتحانات واسباب الرسوب ثم المباني المدرسية الخ ...

كل هذا جعلني انظر الى ادارة المدرسة الثانوية على انها وظيفة ذات أهمية بالغة في مجال تربية آلاف التلاميذ الذين يؤمّنون المدارس الثانوية .  
بالاضافة الى كثرة المشكلات الادارية التي اخذت تعصف باجهزة الادارة والاشراف والتفتيش ، والتي يواجهها كل يوم مدير المدرسة الثانوية .

وفي الواقع ان الذي شجعتني على المضي في هذا البحث هو اطلاعي على كثير من البحوث من رسائل الدكتوراه والماجستير في مجال الادارة المدرسية في جامعة لندن واكسفورد وريدنك « Reading » اثناء فترة وجودي في انكلترا لدراسة اللغة الانكليزية في احد معاهد لندن في عام ١٩٦٦/١٩٦٧ .  
اما الصعوبات التي واجهتني اثناء البحث كما واجهت غيري من



الباحثين ، فهي ولا شك كثيرة ومتعددة . وقد حاولت التغلب عليها بصبر  
وايمان تحدوني الرغبة الصادقة والاخلاص في العمل الذي بين يدي .

ولما كان هذا البحث - هو الاول من نوعه وقد يعد سابقة لم يتناولها  
المعنيون بشؤون التربية والتعليم في بلادنا من قبل . لذا صمم ان يكون بحثا  
مستحيا يعني اولا : باستيعاب الحقائق في مجالات شاسعة تكاد تشمل جميع  
ادارات المدارس الثانوية في العراق التي امدتنا بمعلومات وضيعة ودقيقة  
القت الضوء على مشكلة هذا البحث وهي « مشكلات ادارة المدرسة الثانوية  
في العراق » .

وقد اقممت دراستي على ستة فروض صيغت بشكل اسئلة ، حاول  
البحث الاجابة عليها بكل موضوعية .

كما ان البحث قد مر بمراحل عديدة من التعديل والتحوير . والى  
الحذف والتغير في بعض فصوله ليتلائم مع خطة البحث واهدافه مستهيرا  
بآراء بعض المربين الافاضل وبخبرة المسؤولين عن شؤون التربية والتعليم  
في العراق .

يضم البحث في شكله الاخير اربعة ابواب :

الباب الاول منه خصصناه لدراسة الجوانب النظري من البحث .  
ويضم فصلين :

الفصل الاول منه : يوضح خطة البحث واهميته . وعرضنا في الفصل  
الثاني : بعض البحوث والدراسات السابقة لعلاقتها بمشكلة البحث .

اما الباب الثاني : فقد افردناه لبحث تاريخ التعليم الثانوي وادارته  
واهدافه في العراق والتطورات التي حدثت فيه والمشكلات التي جابهته ،  
وكذلك في توضيح اتجاهات نموه وتطوره . وقد خصصنا الفصل الثالث

فيه لعرض تاريخ التعليم الثانوي وادارته في عهدي الاحتلال العثماني والبريطاني ثم في ابان الحكم الوطني .

وفي الفصل الرابع ، تناولنا دراسة واقع ادارة التعليم الثانوي واهدافه وفلسفته التربوية والاجتماعية ، وعلاقتها بادارة المدرسة الثانوية .

الباب الثالث من هذه الدراسة ، فهو مسح عام لحالة الادارة المدرسية في العراق والمشكلات التي تتعرض لها :

وقد خصص للقسم العملي من هذه الدراسة ، مبتدئا بتمهيد وتوضيح للجانب العملي من البحث . وقد شرحنا فيه صفات عينة البحث ، ثم خطوات عمل الاستفتاء ، وكيفية توزيعه ، ثم تفريغ وتحليل هذه البيانات . وقد قسمناه الى ثلاثة فصول وفق خطة البحث :

عرضنا في الفصل الخامس منه : وصفا لواقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، ايمانا منا بان اول خطوة من خطوات الاصلاح هي معرفة الواقع .

وبحثنا في الفصل السادس : العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية ، وكيفية توزيع المدير لوقته اليومي على الاعمال المختلفة . واوضحنا رأى المسؤولين في ذلك ثم جئنا بمقارنة بين آراء المديرين وآراء المسؤولين في كيفية توزيع المدير لوقته اليومي .

اما الفصل السابع : فقد تضمن عرضا للمشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، ودرسنا اسباب كل مشكلة واشربنا الى النتائج المترتبة عليها ثم قدمنا المقترحات والتوصيات الخاصة بكل مشكلة بغية التغلب عليها .

اما في الفصل الثامن ، فقد عقدنا مقارنة بين المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية للبنين مع تلك المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية للبنات في مختلف النواحي التربوية والتعليمية .



وقد تضمنت المقارنة اوجه الشبه والاختلاف والتقارب بينهما .

اما الباب الرابع : فقد تناولنا فيه الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية لنقيس منها ما يلائم ظروف مدارسنا واهدافها .

فقد خصصنا الفصل التاسع منه : لتوضيح مفهوم الادارة المدرسية ووظيفتها والشخص المسؤول عنها ووظيفته وصفاته ومؤهلاته ، وختمنا هذا الفصل بمجالات العمل في الادارة المدرسية وانماطها .

ثم تطرقنا في الفصل العاشر منه الى التنظيم المدرسي والادارة . وقد تضمن اهمية الخطة المدرسية ، وجدول الدروس الاسبوعي ، توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب المختلفة ، مفهوم التوجيه والارشاد في المدرسة الحديثة ، والنشاط المدرسي والسجلات المدرسية واهميتها ... الخ .

اما في الفصل الحادي عشر ، فقد افردناه لدراسة العلاقات الانسانية بين المدرسة والمجتمع وبين اعضاء هيئة المدرسة ودور المدير الرئيس في رفع شأن مدرسته ، وفي دعمه لهذه العلاقات العامة ، وذلك عن طريق معاونة هيئة المدرسة في العلاقات العامة عن طريق اشراك التلاميذ والاباء في انواع النشاط الذي تقوم به المدرسة .

واختتمنا هذا الفصل بتقييم الادارة التربوية في المدارس الثانوية ، لتعرف من ذلك عن مدى تحقيق الادارة المدرسية لاهداف تعليمنا الثانوي .

وفي الفصل الثاني عشر : وهو الفصل الاخير فقد كان خاضا بالمقترحات والتوصيات لوزارة التربية ، ثم اختتمنا البحث بوضع خلاصة مركزية بنتائج هذه الدراسة .

وختاماً : لا يسعني الا ان اسدي جزيل شكري وعظيم امتناني

للاساتذة الافاضل الذين اسهموا في اظهار هذه الدراسة الى حيز الوجود . وعلى رأسهم اعضاء اللجنة التي شكلها السيد رئيس الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس ، لكي تستظر الخطوط العريضة لموضوع البحث وهم : الدكتور طه الحاج الياس والدكتور محمد احمد الغنام والدكتور احمد حسن الرخيم فقد قدموا لي من التوجيهات والارشادات القيمة التي اعانتني في المضي في البحث .

كما اسجل شكري لاساتذتي الجليل الذي أشرف على البحث الدكتور نوري الحافظ رئيس الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس ، لما بذله من عون ومساعدة وما أحتمل من صبر ومتابعة لاعداد وانمام هذا البحث وانجازته ، فقد كان خير مشجع لي للمضي قدما في البحث والتبع .

ولا يفوتني بهذه المناسبة من ان أنوّه بمساعدة الدكتور T. Bentley Edwards « استاذ التربية في جامعة كاليفورنيا ( بيركلي ) » المستدب للدائرة العلمية للتربية وعلم النفس في جامعة بغداد ، لما ادخله من تعديلات قيمة على الخطوط العامة لهذه الرسالة في فترة وجوده في العراق . كما اسجل جزيل شكري لمركز البحوث التربوية والنفسية في جامعة بغداد لما قدموه لي من توجيهات وارشادات .

كما اني مدينة لعدد من الاساتذة الكرام اخض منهم بالشكر الدكتور صابر سليم خير اليونسكو في العراق ، والدكتور محمد سيف الدين فهمي خير التخطيط التربوي في العراق والدكتور جابر عبد الحميد جابر الاستاذ المساعد في جامعة عين شمس ( بالقاهرة ) ، لما قدموه لي من توجيهات بناءة .

كما واشكر جميع الموظفين في وزارة التربية الذين مددوا لي يد العون والمساعدة في الاطلاع على النظم والوثائق ، وفي توزيع الاستفتاء أو



الاجابة عليه ، والسماح لي في زيارة المدارس الثانوية .

كما اقدم شكري ايضا الى جميع موظفي المكتبات خاصة المكتبة الوطنية في استانبول تركيا (\*) و « المكتبة الوثائقية » ومكتبة كلية التربية والمكتبة المركزية لجامعة بغداد ، والمكتبة الوطنية لوزارة الثقافة والاعلام . والمركز الوطني لحفظ الوثائق في جامعة بغداد ، ومكتبات المتحف العراقي في الموصل وبغداد . والمكتبة العامة في الموصل وموظفي مديرية الاحصاء التربوي في وزارة التربية . وموظفي مديرية الاحصاء المركزي في وزارة التخطيط .

كما واشكر مديري التربية في الالوية ، ممن قدموا لي يد المساعدة اثناء زيارتي لالويتهم ، واتقدم بالشكر الجزيل لمديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق ، ممن استجابوا الى تطبيق الاستفتاء ، والمقابلة الشخصية ، وتسهيل مهمة الدراسة .

واخيرا : نسأل الله ان يوفقنا ، وان يحقق بهذه الدراسة ما قصدنا به من خدمة البحث العلمي في ميدان الادارة المدرسية ، والله من وراء القصد .

حنان عيسى الجبوري

---

(\*) اسجل شكري لموظفي المكتبة الوطنية لما قدموه لي من كتب ومصادر وتقاويم ( سائنات ) عثمانية وترجمة بعض تصويصها الى العربية اثناء وجودي في استانبول في تركيا في عام ٦٦ - ١٩٦٧ .

## الباب الاول

### « الجانب النظري من البحث »

تمهيد :

سنحاول في هذا الباب ، دراسة الجانب النظري  
من البحث ويضم فصلين :-

الفصل الاول فيه : تفصيل لخطة البحث من حيث  
اهميته واهدافه والخطوات التي  
اتبعت في اجرائه تمهيدا لمعالجة  
مشكلاته ، لاستخلاص النتائج  
وصياغة المقترحات والتوصيات .

الفصل الثاني : عرض للدراسات والابحاث  
السابقة ، واتجاهات الباحثين في  
الادارة المدرسية .

وفيما يلي : تفصيل لهذه الفصول :



## الفصل الاول

### خطة البحث واهميته

#### ١ - اهمية البحث :

ان اهتمام المربين بالتطورات الحديثة في التربية ، لابد وان يكون لها اثر كبير على ادارة المدرسة الثانوية ونظامها ومجالات العمل فيها .

فالادارة المدرسية كجانب من جوانب النشاط التربوي والتعليمي في حاجة ماسة الى مزيد من الدراسة والبحث . وما من احد اكثر ادراكا لهذه الحقيقة من مديري المدارس الثانوية انفسهم . فما لا شك فيه ان اهمية البحث تتجلى في الدور الذي تقوم به الادارة المدرسية في انجاح العملية التربوية والتعليمية ، من توجيه وتنسيق جهود المدرسين وتوفير جميع الظروف المناسبة للعمل الجماعي الذي تشترك فيه هيئة المدرسة لتحقيق اهدافها ورسالتها التربوية ، فهو بحث ذا اهمية بالغة وبخاصة في بلادنا بعد ان اقبل هذا العدد الكبير من الطلاب والطالبات على المدرسة الثانوية ، وجند لتعليمهم عدد كبير من المدرسين والموظفين والكتبة . بالاضافة الى كثرة المشكلات التي ترتب عليها المزيد من الدراسات والمزيد من البحوث والتنظيم الاداري ، والمؤهلات القيادية لمن يشغل وظيفة مدير المدرسة الثانوية .

كذلك اظهرت البحوث الحديثة اهمية الطالب كفرد ، ودور المدرسة في توجيهه ونمو شخصيته واعداده للحياة . وبذلك تحولت الادارة المدرسية من الاهتمام بالاعمال الادارية والضغط القائم على سلطة المدير الى نوع من القيادة واسلوب يقوم على تحديد الاهداف والتخطيط لكل عمل ،

## وعلى الرقابة والاشراف والتقويم •

واصبح المدير لا يعمل لوحده ، بل يقوم بمسؤولياته بمساعدة زملائه ،  
فيستند على هيئة المدرسة والمجالس المدرسية في التخطيط والتنظيم وفي  
تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات على الآخرين ، وعلى المشاورة والتعاون •  
كل هذا يشعرتنا بوجود مشكلة تستحق البحث •

### ٢ - الهدف من البحث :

ان ما سبق ذكره يشعرتنا باهمية دراسة المشكلة ، بالإضافة الى حاجة  
وزارة التربية الى دراسة علمية تضع امام وزارة التربية معرفة واقع ادارة  
المدرسة الثانوية في العراق بنقاط قوتها وضعفها ايماناً منا ، بأن اول خطوة  
من خطوات الاصلاح هي : معرفة الواقع وتشخيص المشكلات التي تعوق  
تقدم الادارة المدرسية بغية الوصول الى حل لها متعاونين مع المسؤولين في  
هذه المدارس • كما ان البحث سيتطرق للاتجاهات الحديثة في ادارة  
المدرسة الثانوية بقصد العمل على تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة في الادارة  
المدرسية والتي يجدر بالمرين تعديل اتجاههم نحوها وممارستها بشكل  
يسهل العملية التربوية والتعليمية ، ويساهم هذا البحث في تطوير النواحي  
النظرية في « مفهوم الادارة المدرسية » بالإضافة الى انتقار المكتبة العربية  
عندنا الى هذا النوع من الدراسات التربوية •

### ٣ - حدود البحث :

يشمل البحث : عرضاً لواقع الادارة المدرسية في مرحلة التعليم  
الثانوي وتشخيص مشكلاتها تمهيداً لتحسينها وتطويرها والتي سيكون  
تحقيق اهداف التعليم الثانوي ونسجم مع فلسفة المجتمع في بلادنا •  
وسيقصر البحث على « المدارس الثانوية » الرسمية للبنين والبنات  
على حد سواء •



#### ٤ - تحديد مشكلة البحث :

تحدد مشكلة البحث في محاولة الاجابة على الاسئلة الآتية :

- الى اي مدى تطورت ادارة المدرسة الثانوية في العراق منذ تأسيسها حتى الوقت الحاضر ؟

- الى اي حد تتكافأ ادارة المدرسة الثانوية الآن من حيث اهدافها وفلسفتها واساليبها ، ومجالات العمل فيها مع التطور الحاصل في المدرسة الثانوية ووظائفها ؟

- ما هو واقع ادارة المدرسة الثانوية الرسمية في العراق ؟

- وما هي المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق ؟ وما اسبابها ؟ وما هي النتائج المترتبة عليها ؟ وما هي الحلول المقترحة للتغلب عليها ؟

- الى اي حد تختلف مشكلات ادارة المدرسة الثانوية للبنين عن مشكلات ادارة المدرسة الثانوية للبنات .

- ما هي الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية ؟ وما مبلغ استجابة مدارسنا الثانوية لها ؟ وما مدى ملائمة هذه الاتجاهات الحديثة لنا ؟

#### ٥ - تحديد الالفاظ والمصطلحات الواردة في البحث :

١ - مشكلات الادارة المدرسية : ان كل ما يؤدي الى عرقلة سير العمل في المدرسة سيرا طبيعيا ويحول دون تحقيق اهدافها ، يعد مشكلة من مشكلات الادارة المدرسية .

٢ - الادارة : والادارة كما عرفها اكثر من بحث في موضوع « الادارة » : بانها تنفيذ الاعمال بوساطة آخرين عن طريق « تخطيط

وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم \* وقد عرفها « Ordway Tead »<sup>(١)</sup> بأنها عملية تكامل الجهود الانسانية في الوصول الى هدف مشترك \*

وقد عرفها فايول « Fayol »<sup>(٢)</sup> : بأنها قيادة وتوجيه ومراقبة جهود جماعة من الناس تعمل معاونة من اجل تحقيق هدف مشترك \* ومن البديهي ان قدرة رجل الادارة تنجلي في تحقيق الاهداف بايسر السبل واقل الجهود والتفقات \*

وقد عرفت في انسكلوبيديا العلوم الاجتماعية<sup>(٣)</sup> : « بان فكرة الادارة : تتضمن اربعة جوانب هي : العملية الادارية « Managing Process » والمجهود الانساني « Human Effort » والقوى البشرية اللازمة للقيام بالنشاط الاداري « Personal required » بالاضافة الى العمل التعاوني الذي يرمي الى تحقيق الهدف المشترك \*

وعلى الرغم من وضوح هذه التعاريف وشمولها لكنها تشير في الدرجة الاولى الى : « هدف الادارة » دون ان توضح لنا الكيفية التي يدير بها المدير اعماله المختلفة في تحقيق هذه الاهداف \*

بالاضافة الى ان وظيفة الادارة معقدة لا يمكن فهمها واستيعابها عن طريق دراسة العوامل الاساسية لفكرة الادارة \*

---

(١) Ordway Tead., Administration Its Purpose and Performance, N. Y. 1959.P. 11.

(٢) Henri, Fayol., Industrial and General Administration. English Translation by : J.A. Coubrouch ( General International Management Association, New—York, 1930 ) P. 6.

(٣) Encyclopedia of Social Sciences, ( Mac—Millan, Co., New—York, Vol. X 1933 ) PP. 76—77.



ولعل خير تعريف لها هو تعريف « كريك Gregg »<sup>(١)</sup> حيث حلل العملية الادارية الى عناصرها الاساسية وهي :

(١) توجيه ، Decision ، (٢) وتخطيط ، Planning ، (٣) وتنظيم ، Organizing ، (٤) ومشاركة ، Communication ، (٥) وتأثير ، Influencing ، وتنسيق لجهود العاملين ، Coordination ، نسم (٦) تقييم النتائج ، Evaluation ، هذا التعريف يوضح لنا معنى الادارة : من حيث وظيفتها .

وفي الحقيقة ان هذه العناصر متداخلة مع بعضها ، الا انه بالامكان تجزئتها لغرض الدراسة ولاهمية كل عنصر من هذه العناصر في نجاح الادارة على جميع مستوياتها وانواعها .

٣ - الادارة المدرسية : موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً ، ويقصد به : مجموعة النشاطات التي تقوم بها هيئة المدرسة لتهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية المرسومة وتنفيذ اهدافها .

٤ - المدرسة الثانوية : والمدرسة في عرف « جون ديوى » هي مؤسسة اجتماعية تسعى الى تحقيق اهداف اجتماعية ، وينبغي ان تعنى بالتأهيلات المختلفة وتعتمد الطلاب والطالبات اعداداً ثقافياً عاماً واعداداً مهنيةً يساعدهم على انتخاب مهنة لهم ، كما تسد حاجاتهم الاساسية التي تفرضها عليهم طبيعة الحياة الجديدة .

٥ - مدير المدرسة الثانوية : يشمل تعبير « مدير المدرسة الثانوية » :

---

Roald F. Cambell and Russell T. Gregg eds. (١)  
Administrative Behavior in Education, (New—York :  
Harper and brothers, Publishers, 1957 ) P. 247.

المدرس الذي يعهد اليه ادارة المدرسة سواء أكانت كاملة الصفوف ام غير كاملة . وهو رئيس الهيئة التدريسية والمشرف على اعمال المدرسة والمنظم لعلاقات افرادها ، بعضهم البعض الآخر . وهو المسؤول الاول عن مراقبة سير الاعمال فيها ، وعن فعاليتها ونموها وتقدمها ، وقيامها بمهامها على الوجه الاكمل . وعن حسن سمعتها وسمعة جميع افرادها . والتأكد من أن الأفكار والمبادئ والاتجاهات الثقافية التي يملأ بها الجو المدرسي ، مطابقة للأهداف الوطنية والقومية السليمة<sup>(١)</sup> .

٦ - التعليم الثانوي : يطلق اصطلاح « التعليم الثانوي » على المرحلة الثانية من التعليم ، حيث يبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الابتدائي . وينتهي حين يظفر الطالب بشهادة الدراسة الثانوية .

وللتعليم الثانوي في العراق مرحلتان : احدهما متوسطة وامدها ثلاث سنوات . والثانية : اعدادية ومدتها ثلاث سنوات ايضا حسب التنظيم الجديد للعام الدراسي ١٩٦٧ - ١٩٦٨ .

وان التعليم الثانوي في العراق « مجاني » تتولى الدولة الاتفاق عليه لائحة القرصة المتكافئة لدوى الاستعداد لمواصلة التعليم حتى آخر مراحلها لتتوفر بذلك للبلاد الكفايات الفنية الضرورية ، والقيادة الفكرية والروحية المستبيرة التي ستضطلع بتسيير دفة البلاد في طريق التقدم ، وبهذا يجب ان لا تراعى في اختيار التلاميذ للمدارس الثانوية اية اعتبارات فردية .

وتمثل المرحلة المتوسطة في نظامنا التعليمي « المرحلة الوسطى » بين التعليم الابتدائي والاعدادي العام او الفني ، ومدتها ثلاث سنوات بين سن الثانية عشرة والخامسة عشرة تقريبا .

---

(١) د . طه الحاج الياس : الادارة التربوية ( قطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٣ ) ص ١٢ .



اما المرحلة الاعدادية : وهي المرحلة التي تلي الدراسة المتوسطة فهي مرحلة اعداد الطلاب لمراحل الدراسة في الجامعة من جهة وتجهيزهم بالتقافة العامة التي تؤهلهم ان يكونوا اعضاء نافعين في المجتمع من جهة اخرى .

#### ٦ - طريقة البحث :

ان خطة البحث ستناول ادارة المدرسة الثانوية ، بالدراسة الشاملة لتعيين حدودها وابعادها على الشكل التالي :

- ١ - دراسة تاريخية لادارة « المدرسة الثانوية » منذ تأسيسها حتى الوقت الحاضر عن طريق دراسة وتحليل ما كتب عن المدارس الثانوية وادارتها ثم دراسة النظم والتقارير والتعليمات والوثائق . ثم سنقوم بتحليل هذا الكتب لنستخرج منها وصفا تاريخيا ، لنلمس التطور الذي مرت به « المدرسة الثانوية » وللقاء الضوء على واقع الادارة المدرسية من خلال تاريخها لان الحاضر لا يفهم الا في ضوء الماضي وسبراغواره ومعرفة جذوره العميقة الراسخة .
- ٢ - زيارة بعض المدارس الثانوية الرسمية للوقوف على وضع ادارتها القائمة وسير التعليم فيها .
- ٣ - الرجوع الى بعض المسؤولين والمعنيين بشؤون ادارة التعليم الثانوية ، للاستعانة بها في فهم الادارة في مدارسنا الثانوية .
- ٥ - دراسة نماذج من « التقارير السنوية » التي تقدمها ادارات المدارس الثانوية لالقاء الضوء على المشكلات التي تواجهها ادارات تلك المدارس .
- ٦ - الاستعانة بالاستفتاء (\*) والهدف من الاستفتاء الوارد في البحث هو

---

(\*) انظر القسم الاول ( العملي ) من الباب الثالث : حيث عرضنا كيفية اعداد الاستفتاء ، وتطبيقه ، وعينة البحث وتفرغ وتحليل البيانات .

التعرف على ما يأتي :-

أ - معرفة آراء مديري المدارس الثانوية الرسمية في العراق ازاء موضوعات تتعلق بواقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق .

ب - معرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق .

ج - مقارنة بين مشكلات مدارس البنين ومشكلات مدارس البنات الثانوية .

د - معرفة كيفية توزيع وقت المدير اليومي على الاعمال المختلفة في مدرسته .

هـ - معرفة آراء المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ، عما ينبغي ان يقضيه المدير من وقت في مجالات العمل الاداري المختلفة ، لرفع مستوى الاعمال والخدمات التي يؤديها مدير المدرسة الثانوية بما يحقق اهدافها .

٧ - دراسة احداث المصادر المناسبة التي تناولت جميع الدراسات المتصلة بموضوع البحث . ومنها رسائل الماجستير والدكتوراه (١٠) .

٨ - وفي ضوء هذه الدراسة وتلك المقابلات ، وبعد التعرف على آراء المسؤولين وعلى المصادر الحديثة في الادارة التربوية ، وعن طريق تحليل نتائج الاستفتاء ، وضعنا المقترحات والتوصيات التي نأمل ان تعين وزارة التربية والمسؤولين فيها على ادارة المدرسة الثانوية وفي التغلب على مشكلات ادارة المدرسة الثانوية ورفع مستوى العملية التعليمية فيها وفي ابعادها المختلفة .

---

(\*\*) انظر قائمة المراجع العربية والاجنبية في الملحق .



## الفصل الثاني

### الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالإدارة

#### المدرسية

لقد أسهمت البحوث والكتابات الحديثة في تكوين عدد من الأفكار والمفاهيم الواضحة عن إدارة المدرسة الثانوية ، وفيما يتعلق بالسلوك القيادي والأعمال اليومية لمدير المدرسة الثانوية والأفاعة منها • وإن البحوث الاستطلاعية في مجال الإدارة التربوية قد بدأت الآن بشكل جدي • وثمة عدد من الدراسات الهامة قد تمت في الخارج ، وبصورة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية •

هذا وإن البحوث المتعلقة بموضوع « إدارة المدرسة الثانوية » يمكن تنظيمها حسب حاجاء في الانسكلوبيديا (١) Encyclopedia of Educational

Research

اولا ، تحت اربعة اقسام :

١ - البحوث والدراسات الخاصة في تنوع التنظيم المدرسي Diversity in

School Organization

٢ - البحوث الخاصة بالإدارة والذاتية Administrative Personnel

٣ - دراسات في السلوك القيادي والممارسات Administrative behavior and Practices

٤ - إدارة برنامج المدرسة Administering the School Program

---

(١) Encyclopedia of Educational Research, Edited by, Chester W. Harris., ( New York, Mc—Millan Co., 3rd. ed. 1960 ) PP. 1241—1242.

وتتألف هذه الأبحاث التربوية العامة : وتضم الدراسات المسحية والدراسات المقارنة ودراسات الحالة « Case Study » وتتضمن بعض هذه الدراسات عن المدارس العامة والتجارية ، او في الادارة الحكومية ، وفي مجال ادارة المدرسة الثانوية والتعليم الثانوي :

#### ١ - البحوث والدراسات الخاصة في تنوع التنظيم المدرسي :

أ - بدأت هذه الابحاث والدراسات منذ عام ١٨٩٣ فقد اوصت لجنة العشرة « Ten of Committe » (١) في دراسة قامت بها - حول اعادة تنظيم التعليم الثانوي ، واوصت بان تكون المدرسة الابتدائية ذات ست اعوام تتبعها « المدرسة الثانوية » ذات الستة اعوام ، كأفضل ما يكون لسد حاجات الطلاب .. وفي دراسة لـ ( Koos ) : اعتبر خطة ( ٦-٤-٤ ) سنة دراسية ، أفضل تنظيم للمدرسة الثانوية من التنظيم القديم للمدرسة الثانوية ( ٨-٤ ) . كما ان الهيئة اعادت تحديد وتعريف اهداف المدرسة الثانوية ونصحت بتأسيس « المدرسة الثانوية الشاملة » وجمع كل المناهج التدريسية في تنظيم موحّد (\*) « Standered of Secondary School » كالنموذج :

في الولايات المتحدة . ١ . دور المدرسة في حل مشكلات الجماعة ، وتطوير الخبرات يؤكد عليه القادة التعليميون ، الذين يؤيدون فكرة مدرسة الجماعة (٢) .

---

Ibid., P. 1242.

(١)

(\*) لقد تبعتهما توصيات اخرى منذ عام ١٩١٨ - حول « تنظيم المدرسة الثانوية وادارتها » انظر ما جاء في U.S. Office of Education Bulletin, No. 35. + Washington, D. C. Government Printing Office, 1918 ).

Ibid., P. 1243.

(٢)

## ٢ - البحوث والدراسات الخاصة « بالجهاز الذاتي الاداري »<sup>(١)</sup>

ان البحث والدراسة في الجهاز الذاتي الاداري في المدرسة الثانوية محدود لدرجة كبيرة وفي الدراسات المسحية بالادارة واولئك الذين يشاركون في وظائف المدير .

وبما ان المدارس اصبحت اكبر واعقد ، وبما ان الحياة خارج المدرسة قد تغيرت وتطورت وازدادت الحاجة الى الوقت الكامل والمديرين المؤهلين المتعلمين ، فقد تغير مفهوم الادارة المدرسية خلال السنين سنة الاخيرة . واعتبر منصب المدير من مناصب القيادة المهنية ، لذلك فان اهمية ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية تستمر في التنوع والتعدد بالمقارنة مع حجم المدرسة والتقاليد التابعة للمدرسة والمجتمع . وان الدلالة الاحصائية التي خرج بها الباحثون هي الحاجة المتزايدة الى تدريبه والجهاز الاداري المشارك له مهنيا .

## مسؤوليات العمل : « Job Responsibilities »<sup>(٢)</sup>

لقد استعمل صياغة تحليل العمل للمدير « Job Analysis » لغرض تحديد وتعريف واجبات المدير ومسؤولياته والمهام التي يقوم بها وذلك لغرض تبسيط الأمور وتقليل الارتباك والتوترات الناتجة ، كي يفهم أعضاء الهيئة التعليمية ما لهم من واجبات وما للمدير من مهام واعمال . وقد اقرت « اللجنة الوطنية الامريكية للتدريب والخبرة » ووضعت مقاييس محددة لواجبات ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية الرئيسية .

١ - قيادة الهيئة التعليمية من اجل توجيههم وارشادهم لتحقيق اهداف المدرسة .

Ibid., PP. 1245—1247.

(١)

Ibid., P. 1246.

(٢)



٢ - انجاز فعاليات المدرسة وتطوير برامجها .

٣ - انجاز قرارات المدرسة ومتطلباتها .

كما قامت دراسات كثيرة اخرى لـ ( Cooper ) ، ( Romine ) حول عمل ومسؤوليات المدير ، فوجد ان هناك خمسة مجالات - يقضي المدير معظم وقته فيها وتعلق معظمها بفعاليات التلاميذ في المدرسة وتشمل :  
المناهج - تخطيط برامج العام الدراسي للمدرسة • كتابة التقارير عن الطلبة ، التقييم ، التقارير عن الهيئة التعليمية ، الدوام والمواظبة • النظام ومشكلة الرسوب وغيرها من المشاكل الاخرى •

كما وقد أجريت دراسات اخرى في اعمال مديري المدارس الثانوية Senior High School Principals تشير الى ان ٥٥٪ من وقت المدير تصرف للامور الادارية والتعليمية والامور التلاميذ و ٢١٪ للتنظيم وادارة المدرسة و ١٥٪ للإشراف ، واقل من ٩٪ لتفسير البرامج التربوية للمجتمع (١) :

الاعداد لمنصب المدير :

ان الدراسات والابحاث التي اجريت في مجالات الاعداد لمنصب المدير - مثل دراسة وود وارد Wood Ward ، ومانني Manney ، اثبتت ان الاعداد والتدريب لمهنة ادارة المدرسة شيء ضروري جدا ، وعلى ان هذا الاعداد يجب ان يحمل معه مسؤوليات اكبر وتبعات اخرى في مجال الكفاية الادارية عن طريق التدريب ، ودراسة موضوعات تتعلق • بالعلاقات الاجتماعية والمناهج والوسائل التعليمية وتطويرها وخدمات الاشراف والتقييم والبحوث وغيرها • . وان الاتجاه العام في النظم التربوية الحديثة ، يستهدف الى اسناد مسؤولية تنفيذ السياسة التعليمية في المدرسة الى المدير

(١) Encyclopedia of Educational Research, P. 1246.

والهيئة التعليمية مما • وهذه مسؤولية كبيرة تتطلب قيادة تربوية كفوءة وعلاقات انسانية حسنة<sup>(١)</sup> •

### ٣ - البحوث الخاصة بالسلوك الاداري والممارسات الادارية

أ - وثمة أبحاث أخرى في حقل البحوث التربوية تناولت عبدا من الاتجاهات التي سارت فيها البحوث الخاصة • بالسلوك الاداري - القيادي • وفي هذا المجال ما قام به • Haw - thorn • حيث اثبت في دراسته بان اهم مشكلة تواجه الادارة هي • مشكلة • العلاقات الانسانية • ويمن ان ذلك يتوقف على نوع التنظيم والقيادة ونسبة الادارة وقوتها • وعلى الشعور بالمسؤولية والى غير ذلك من الامور<sup>(٢)</sup> • وقد بحث • Ramseyer • وآخرون عن نظرية الادارة Theory Administration التي احدثت اثرا كبيرا في مجال البحث العلمي • المتعلق بالسلوك الاداري • وقد توصلت هذه الدراسة الى تكوين مفاهيم جديدة في الادارة • وكانت الفكرة التي وضعها في نظرية الادارة الفعالة - ان هناك (٣٧) عاملا مهما لاثبات نجاح الاداري • وقد وجدها تحت ستة مجموعات تتناول • فلسفة المدير واتجاهاته الفردية وانعكاس ذلك على المدرسة • والمساء الاجتماعي النفسي • والذكاء والشخصية المترتبة مع مراعاة طبيعة وتقيد المجتمع • وباستخدام هذه الابعاد في سلوك المدير يمكن التوصل الى صيغة لدراسة القائد • الاداري • في التربية وتحليله<sup>(٣)</sup> •

ب - البحوث في مجالات العلاقات الاجتماعية :

بالرغم من التفرعات والاختلافات الحالية في الدراسات المتعددة - حول

---

Ibid., PP. 1246—1247.

(١)

Ibid., P. 1248.

(٢)

Ibid., P. 1248.

(٣)

هذا المجال إلا أن نتائج البحوث تؤكد عموماً ، بأن دور القيادة الجماعية للإداري تزداد بصورة مستمرة ، ، وقد أظهرت بحوث مجلس التربية الأمريكية عن الإدارة والعلاقات الاجتماعية ، بأن هذه العلاقات قد نمت وتطورت خلال العشرين سنة الماضية . ، وأكدت على ضرورة معرفة الإداري الشيء الكثير عن جماعته والمجتمع ومن ضمنها ، القيم والعادات ، والتقاليد السائدة وعليه كذلك أن يفهم تركيب الجماعة والحالة الاقتصادية فيها (١) .

ج - العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية (٢) :

أن المجال العام للعلاقات الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية ، قد اهتم به وقد أجريت عدة دراسات ، أشارت إلى أن رضا المعلم له صلة ، ببدأ المشاركة ، ، ففي دراسة لـ ( Chase ) أظهرت الدراسة إلى ، أن الروح المعنوية ورضا المعلم ، لهما علاقة بمدى مشاركة المعلم في التخطيط والنظام المدرسي وغيره ، ويدعم هذا دراسة بيد ويل ( Bid Well ) الذي أوجد أن ارتفاع الروح المعنوية له علاقة بمدى أخذ آراء المعلم بنظر الاعتبار ، وأن رضا يزداد عندما تحول تلك الآراء والقرارات إلى تطبيق فعلي من قبل الإدارة .

ودراسة أخرى لموير ( Moyer ) عن رضا المدرس ومشاركته بالعمل الإداري ، ومن نتائج هذه الدراسات ما يلي :-

- ١ - أن رضا المدرس عن الإدارة متعلق مباشرة بالحد الذي يشارك فيه المدرسون في العمل الإداري .
- ٢ - أن رضا المدرس يزداد عندما تكون القرارات الصادرة مطابقة للواقع .

(١) Encyclopedia of Educational Research., PP. 1248—1249.

Ibid., PP. 1249—1250.

(٢)



٣ - ان المدرسين اكثر رضا من الاداريين عن مهنتهم .

وقد اظهر « جدوين Goodwin » في دراسته حول « العلاقات الانسانية في المدرسة الثانوية » انها اقوى عند المدير الديمقراطي عنه من المدير الاستبدادي ، كما اوجد في دراسته كذلك ان هناك فرقا كبيرا بين فعاليات المدرسين والعلاقات الانسانية في المدارس الابتدائية عنه عند مدرسي المدارس الثانوية ، واوجد ان هناك علاقة ايجابية بين نشاط المدرس وعلاقته الانسانية .

د - بحوث حول علاقة الادارة المدرسية نحو الطلبة :

ان من واجبات المدير الرئيسية : هو تخطيط وتنظيم وتنسيق الجهود لغرض تربية الطلاب على الضبط والنظام ، الذي هو جزء اساسي من تربيتهم الاخلاقية . وفي دراسة قام بها ( مي نارد Maynard ) حول العلاقات بين الادارة والطلاب : يتن ان الادارة الاوتقراطية تولد اتجاهات سلبية ( مضادة ) تجاه الطلاب ، بعكس الادارة الديمقراطية التي تولد فيهم اتجاهات سليمة ملؤها الحب نحو مدرستهم ، فيصبح العمل المدرسي مفيدا ومتججا<sup>(١)</sup> .

الضبط ( Discipline ) ان مسؤولية الضبط في المدرسة ، تبقى وظيفة دائمة للمدير ، وقد وجد « كازميك Kazamek » في دراسته ، ان الضبط في المدرسة يسهل فيما اذا ساهم الطلبة بجهودهم الخاصة . وان المدرسين الذين يشعرون بان لهم سلطة ، هم اقل المدرسين اثارة للمشكلات الطلابية ، واقل اثارة لمشكلات السلوك<sup>(٢)</sup> . والى جانب هذه الدراسة اظهر الاستاذ « مورهاوس Moore—house » في احدى دراساته لمشاكل

Ibid., P. 1250

(١)

Ibid., PP. 1250—1251.

(٢)

الضبط ان ( ٢٢٪ ) من مشاكل طلاب المدارس الثانوية في امريكا يمكن ارجاعها الى نفور الطلاب من سيطرة المدرسين عليهم <sup>(١)</sup> .

هـ - البحوث الخاصة بالادارة الديمقراطية :

لقد عرفت « الادارة الديمقراطية في المدرسة » : بانها استخدام النقاش الحر ، واصدار القرار حول جزء من جميع المعين في اقرار الاهداف او الاغراض المرجو الحصول عليها ووسائل او خطط بواسطتها يمكن الحصول على الاهداف وقبول المسؤولية الكاملة لاعمالها او قراراتها . وان احدى واجبات المدير المهمة تنحصر في تقدير وتأمين حالة المدرسين واعضاء الجماعة والطلبة للمشاركة في المسؤوليات حسب قدرتهم تحت اشرافه . هذا وان بعض الدراسات لم توجد اية اختلافات في نشاط المدرس وعلاقته في ظل الادارة الديمقراطية او السلطوية . الا ان ( Sugg ) في دراسته اظهر ان المدارس المنظمة ديمقراطيا ، تعدت المدارس ذات النظام السلطوي في الادارة في كمية ونوعية البرامج التعليمية والارشاد والتوجيه والخدمات الاخرى التي تقدمها كمسا وجد ( ألبرن Alpren ) في دراسته عن تقييم الادارة المدرسية ( ان المدرسين اقدر من المديرين انفسهم في وصف سلوك وتصرفات المديرين ) <sup>(٢)</sup> .

٤ - الادارة في برامج المدرسة :

ان تنفيذ الاهداف التربوية هي من اهم وظائف الادارة ، واثبتت البحوث والدراسات التي قام بها كل من ( دوكلان Douglass ) وكرليك ( Krug ) وكارلسون ( Carlson ) بان : الادارة الفعالة متعلقة بتحسين

(١) انظر ما جاء في : حسن الدجيلي - اصول التربية الثانوية ، مطبعة الزابطة - بغداد ١٩٥٥ ص ٢٢٥ .

(٢) Encyclopedia of Educational Research., Op. Cit., (٢)  
P. 1251.

طرق التدريس ، وخبرات التعليم في الصف والمختبر والمكتبة ، وساحة اللعب ، او في النشاط الخارجي ، كذلك اثبت ان البرنامج التدريسي له اسبقية عالية في هذا المجال .

أ - تنظيم النشاطات : ان برنامج نشاط الطالب في المدرسة الثانوية ، قد تطور بصورة ملحوظة في الثلاثين سنة الاخيرة ، وفي رأى سلطات المدرسة الثانوية ان نشاطات ينبغي ان يحسب لها حساب وتلعب دورا كبيرا ، وقد اعترف الكثيرون بالقيمة التربوية للنشاطات المدرسية . كما كتب عنها المؤلفون والباحثون التربويون امثال ( Johnston ) ويدرك اكثر الاداريين المساهمة الايجابية للنشاطات التي يجب التخطيط لها ، والعمل على تطويرها وقد حلل تومكينس Tompkins ، بعض التطبيقات المعينة في تطوير برامج النشاط الجيد لـ ( ٤٢ ) مدرسة ثانوية واوصى الادارة بايجاد توازن افضل بين برامج النشاط وبين المناهج الدراسية المطبقة واعتبار النشاط جزءا لا يتجزأ من البرامج التعليمية .

ب - الخدمات المساعدة ( Auxiliary Services ) : بما ان المدارس الثانوية ازدادت من حيث الحجم وتعقدت ، فقد بدء الاهتمام برعاية النشاطات والخدمات المساعدة مثل : خدمات الارشاد والتوجيه ، والمكتبة والكافيتريا ( المطعم المدرسي ) وخدمات الصحة والنقل ، فقد اصبحت مهمة تالت اهتمام الباحثين بالدراسة فيها .

خدمات التوجيه والارشاد : لقد اظهرت الدراسات التي قام بها كل من بيلس ( Beals ) وسورنسون ( Sorenson ) وكذلك دراسات جونس ( Jones ) وميلر ( Miller ) في عام ١٩٥٣ : بان المدير هو الرأس الفعال في خدمات الارشاد والتوجيه في المدرسة . ووجد ايضا بان



الارشاد يجب ان لا يكون وفقا على المدير وحده ، وانما هي مسؤولية بقية  
اعضاء الهيئة التعليمية ايضا . ويعتبر التوجيه والارشاد وظيفة أساسية في  
برامج المدرسة ، وخاصة في المدارس الكبيرة ، اما المدارس الصغيرة فقد  
تبين ان الخدمات الخاصة بالارشاد تقتصر فقط على الاستشارات وخدمات  
الابداع الفردي . وقد عزى ذلك الى قلة الاختصاصيين والمدرسين المختصين  
في الارشاد والتوجيه .<sup>(١)</sup> +

الخدمات الصحية المدرسية<sup>(٢)</sup> : لقو وجهت العناية الى الخدمات  
الصحية بصورة متزايدة خاصة في الاعوام الأخيرة ، مع العلم بأنه اعتبرت  
الصحة منذ امد بعيد ، كهدف من اهداف التعليم ، فقد درس ويشيك  
( Wishik ) عتتين من الادارة الخاصة « بالخدمات الصحية المدرسية » :  
احداها تعمل بواسطة شعبة الولاية ، والاخرى بواسطة شعبة الاقليم . وقد  
اثبتت وكشفت الدراسات والابحاث التي قدمتها مؤسسة  
( N. EA. Research Division ) عن مدى اهتمام الولايات المتحدة  
الامريكية بالخدمات الصحية في المدرسة وتقديم التسهيلات الصحية لها .  
كما اقترحت بعض الدراسات الادارية ، خطط مناسبة لتقديم خدمات صحية  
أفضل للمدارس كافة<sup>(٣)</sup> .

#### ثانيا - البحوث والدراسات الاجنبية :-

اجريت بحوث ودراسات كثيرة في مختلف مجالات الادارة المدرسية  
في الخارج وبصورة خاصة في ( U.S.A ) وبانظر للتداخل والتشابه بين  
هذه الابحاث والدراسات رأينا الاشارة الى بعضها « بالانكليزية » والتعليق  
على بعضها الآخر ، بقدر ما يتعلق بالبحث بدراستنا :

Ibid., PP. 1252-1255.

(١)

Ibid., P. 1255.

(٢)

Encyclopedia of Educational Research., P. 1255

(٣)

- Pounds, Haskin: Problems of School Administration — ١  
as: Perceived by Superintendents in Arkansas  
Arkansas, U.S.A.
- Lyons, James W: A Study of the Administrative — ٢  
Problems, Work Environment, experience and  
Recommended Curricular, Preparation of the  
College Union Director (Indiana U.S.A.) (٢)
- Schaeffer, Forrest, R., Case Studies in Secondary — ٣  
School Administration, Temple, U.S.A. (٣)
- N.A Pitt and N. Dyhimi., Improving the Education — ٤  
of Leader. (٤)
- Bossing, Nelson L., Wanted: A New Leader-ship the — ٥  
National Association of Secondary School  
Principals, No. 138, April, 1946.
- Glen, Terrell, JR. and Joy Shrefler: A Developmental — ٦  
Study of Leadership, University of Colorado and  
Lorain, Ohio, U.S.A. (٥)

- 
- Research Studies in Education, Published by (٣)  
PHI DELTA, Inc., (Bloomington, Indiana, 1962) PP. 5-78.
- Research Studies in Education., 1961, P. 5. (٣)
- The Ministry of Education, the Educational (٤)  
Conference for rural areas, published by Department  
of Education, Tehran: Iran, PP. 38-40.
- Journal of Educational, Research (vol, 52, No. 2 (٥)  
October 1958) Publications, Inc. Madisons, Wisconsin,  
U.S.A., PP. 69-71.

Hanes Roy Charles: A Study of Leadership Behavior — v  
and its effects upon the Moral and Attitudes of  
teachers in Selected Secondary Schools Clorado  
State, U.S.A.

Thomas L. Fred: An Analysis of the Instructional — ٨  
Leader ship of the Secondary Principal in the  
Decision-Making Process-Arizona, U.S.A. (١)

والذي يهتما هنا ان تعرف على أهم الدراسات والبحوث التي تمت في مجال  
الادارة والقيادة المدرسية ، والتي لها بعض الصلة بجوانب واتجاهات  
بحثنا :

“Leadership” — ١ دراسات القيادة

Stogdill — أولاً - دراسة ستوكديل

Rolf. M. Stogdill, “Personall Factors Associated with  
Leadership”. (٢)

قال الباحث ستوكديل (Stogdill) في عام ١٩٤٨ بتدقيق (١٢٤)  
دراسة على علاقة « عناصر الشخصية بالقيادة » وفيما يلي بعض نتائجه :  
١ - النتائج التي تعززها أدلة ايجابية من (١٥) دراسة أو أكثر •

أ - ان الشخص الذي يشغل منصب القيادة ، يتعدى العنصر المتوسط  
في مجموعة من الالوجه الآتية :

١- الذكاء ٢- الدراسة ٣- له قابلية في تحمل المسؤوليات

---

Research Studies in Education, 1961-OP. Cit., (١)  
PP. 5-6.

R. M. Stogdill: “Personal Factors : Associated  
with Leadership, A Survey of the Literature Journal of  
Psychology, XXV (1948, N.Y.) P. 63.



٤- النشاط والمشاركة الاجتماعية ٥- الحالة الاجتماعية والاقتصادية \*

ب - ان الصفات والخبرات المطلوبة من القائد ، تقرر لها الى حد بعيد متطلبات الوضع الذي يعمل فيه كقائد \*

٢ - النتائج التي تعززها أدلة ايجابية من (١٠) دراسات أو أكثر :-

أ - ان الشخص الذي يتغل منصب القيادة يتعدى العضو المتوسط في مجموعته في الأوجه الآتية :-

- ١- الصفة الاجتماعية ٢- المبادرة ٣- المثابرة ٤- كيفية انجاز الأعمال ٥- القدرة على التكيف ٦- الثقة بالنفس ٧- الصراحة والبصيرة في المواقف ٨- التعاونية ٩- الشعبية ١٠- الثبات الانفعالي ١١- الفصاحة \*

لذلك فان القيادة ليست مسألة حالة « سلبية » بل تتجلى القيادة من خلال مشاركة المدير المجموعة ، ويعرض طاقته لمساعدة هذه المجموعة لانجاز واجباتها \*

ثانيا - دراسة مايرز Robert B. Myers (١)

قام مايرز في عام ١٩٥٤ بوضع تحليل لاكثر من ٢٠٠ \* دراسة في القيادة ، والتي ظهرت في الخمسين سنة الماضية \* وفيما يلي خلاصة لنتائج مايرز بشأن العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة :

١ - ليس هناك علاقة بين الصفات الجسمية والقيادة \*

---

Robert B. Myers: "The Development and (١) Implications of a Conception of Leadership Education", Doctoral Dissertation, University of Florida, 1954 P. 107.

٢ - بما ان القائد يميل الى كونه أكثر ذكاء من الآخرين في الجماعة التي يعمل فيها ، ولكنه تبين لعدم وجود علاقة مهمة بين الذكاء العالي والقيادة .

٣ - قابلية في مواجهة المشكلات .

٤ - ان الصفات التالية ترتبط بالقيادة : البصيرة ، والمبادرة ، والتعاون ، والطموح ، والمثابرة ، والاستقرار العاطفي ، والحكم والشجيرة ، وخبرات الاتصال . من هاتين الدراستين يتضح لنا ان كلا من ستوكديل "Stogdill" وماير "Myers" متفقان بشأن علاقة روابط الشخصية مع القيادة وبينت هذه الدراسات بوضوح ان الافتراض القائل « ان القادة يولدون ولا يصنعون "Leaders are born, not made" امر خاطيء الى درجة كبيرة .

اما الرابطة الموروثة الوحيدة التي لها علاقة بالقيادة هي « الذكاء » . مع ان هذه العلاقة كانت متحفظة أيضا ، حيث بحثها ستوكديل "Stogdill" في (٣٣) دراسة . فوجد ان بقية العوامل الشخصية الأخرى مكتسبة ولذلك فهي خاضعة للتعديل والتدريب والخبرة والتجربة .

٢ - دراسات حول « التنظيم المدرسي والادارة المدرسية » :

لقد اسهمت البحوث والكتابات الحديثة في تكوين المفاهيم الحديثة في مجالات التنظيم المدرسي والادارة المدرسية ، وقد جرت هذه الدراسات والابحاث بصورة خاصة في (U.S.A.) تشير الى بعضها :

١ - J.B. Edmonson, Joseph Roemer, and Francis L. Bacon, The Administration of Modern Secondary School.

وفي دراسته هذه أشار الى واجبات المدير ، وبين ان واجباته في الماضي كانت تقتصر لشمسية وانجاز الكورسات في مدرسته وإدارة ماليته ، وتنظيم جدول المواعيد الدراسية وصيانة الابنية والمحافظة عليها .

وكانت تقاس كفاءة المدير - بإصدار الاوامر الجيدة في المدرسة ، وفي تشيئة الاعمال الادارية الروتينية الى رؤسيه . وقد وضع كذلك قائمة بواجبات المدير في المدرسة الحديثة وحدها بـ (٤٤) واجبا رئيسيا تتعلق بالادارة والتنظيم المدرسي والطلاب والهيئة التعليمية ، والعلاقات الانسانية والاشراف على سير العملية التربوية<sup>(١)</sup> .

ب - C. B. Manley : Secondary School Organization and Schedule making for the Integrating Curriculum.

وقد تطرق "Manely's" <sup>(٢)</sup> في بحثه الى جملة أمور تتعلق بالتنظيم المدرسي ودور المدير في تطوير البرامج التعليمية ، والاشراف على سير التدريسات وقد وضع معيارا لتنظيم جدول المواعيد الدراسية نص على :-

- ١- المرونة Flexibility. - مدى مناسبتها للهيئة التدريسية
- ٢- مدى مناسبتها للتوجيه والإرشاد - مدى مناسبتها لاتساع المناهج الدراسية .

وأكد انه يجب تطوير هذه الجداول الدراسية بحيث يمكن ان

---

J.B. Edmonson, Joseph Roemer, and F.L. Bacon., (١)  
The Administration of the Modern Secondary School, rev.  
ed (N. Y. the Mac-Millan Co., 1953).

C.B. Manley., Secondary School Organization and (٢)  
Schedule Making for the Integrating Curriculum. Type B,  
project, Teachers College, Colombia University, 1941) PP.  
141-144.



توافق المعلمين لاتساع أو اكمال متطلبات التعليم "Integrating Learning."

ج - Stuart E. Dean: Elementary Administration and Organization.

وكانت هذه الدراسة تهدف الى دراسة الادارة المدرسية وتنظيمها ، وقد بنيت هذه الدراسة على استفتاء مكون من (٤٦) سؤالاً وموقف وجه الى ادارات المدارس في (U.S.A) كافة ، توصلت الدراسة الى نتائج هامة سهلت مهمتها في تصميم ادارة المدرسة الابتدائية والتعرف على مشكلاتها وتطويرها الى الاحسن<sup>(١)</sup> .

### ٣ - دراسات عن عمل المدير والاقادة من اليوم المدرسي :

في هذا المجال قامت بحوث ودراسات كثيرة تشير الى بعضها حسب تسلسلها الزمني لاهميتها ، وحصلتها بعض جوانب دراستنا :

١ - دراسة دافيس (Davis)

(عام ١٩٢١) حول كيفية قضاء المدير لاعماله اليومية .

وكانت النتائج التي حصل عليها كالآتي :-

- ١ - تفقد الابنية Inspecting the building. ٩٥٪
- ٢ - التدريس Teaching. ٢٨٪
- ٣ - الاشراف Supervising. ٩٨٪
- ٤ - الاجتماع بالمعلمين Conferring with Teachers ٧٪
- ٥ - مقابلة التلاميذ Inter viwing pupils. ٧٪
- ٦ - الحديث مع زوار المدرسة Talking with callers ٧٪

( اولياء الامور )

---

Stauart E. Dean., Elementry School Administration, (١) and Organization. (A National Survey of Washington. D.C., 1963) PP., 1-126.

٧ - متابعة وتنفيذ الفعاليات الطلابية  
Attending to Student Collateral Activities.

٨ - الاشراف على المجالس Incharge of session Rooms  
المدرسية

٩ - الاعمال الكتابية الادارية Routine office work  
( الروتينية )

١٠ - في اعمال مدرسية خارج المدرسة  
Attending to Civic, and out of school professional matters.  
(١)

٢ - وفي دراسة (٢) لـ (Billetts) عام (١٩٣٢) لمعرفة عمل المدير اليومي  
اعطت النتائج التالية (٢) :

١ - الواجبات الادارية	Administrative duties	٢٢٩٪
٢ - الواجبات الكتابية	Clerical duties.	١١١٪
٣ - العلاقات العامة	Public relations	٧٣٪
٤ - البحوث ( الفحوص )	Research.	٣٨٪
٥ - الاشراف	Supervision.	١٥٢٪
٦ - التدريس	Teaching.	٣٦٥٪
٧ - التوجيه والارشاد	Guidence.	٦٣٪
٨ - فعاليات اخرى	Other activities.	٠٣٪

٣ - وفي دراسة لكايث George G. Kyte عام ١٩٤١ حول المدير اثناء العمل:  
بحث عن الكيفية التي يعمل فيها المدير اثناء العام الدراسي (٣).

(١) C. O. Davis, "Duties of High School Principals, part 1, 20th Year book, North Central Association, 1912, P.P. 94-69.

(٢) National Survey of Secondary Education Bulletin, No. 17, Washington, U.S. office of Education, (1932, P. 117).

(٣) George G. Kyte., the principal at work, Ginn and Company (Boston: 1941) Ch: 14-23.

٤ - وفي عام ١٩٥٠ قام كل من « ستوكديل Stogdill » و « جيتسبيلر » و « بارستون » والجمعية التعاونية للإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية ، بدراسات حول كيفية استخدام المديرين لليوم المدرسي والإفادة منه من أجل رفع مستوى المدرسة وكفاءتها .  
وقد كشفت جميعها عن حقيقة هامة ، وهي : « أن المديرين يعجزون عن تخصيص جزء كبير من وقتهم للأعمال الفنية ، ورفع مستوى العملية التعليمية » .

٥ - ثم أجريت دراسة ( عام ١٩٥٣ ) في ولاية كاليفورنيا من قبل "H. Curtis David." (١) عن كيفية قضاء المدير لوقته اليومي ، أعقبه كل من بوردمان "Board Man." ودوكلاص "Douglass" وبنت "Bent" (٢) : واستنتجوا بأن المدير في المدرسة الثانوية يقضي معظم وقته اليومي في ( حل مشكلات الإدارة المدرسية بدلاً من قيامه في تحسين وتطوير البرامج التعليمية في المدرسة ) .

٦ - وفي عام ١٩٥٤ أجريت دراسة مسحية لـ (٢٥) مدير مدرسة ثانوية في ولاية ميشيكان (٣) كان المعدل الذي خرجت به هذه الدراسة كالاتي :

- ١ - الوظيفة الإدارية. Administrative duties. ٢٢٢٩٪
  - ٢ - شؤون التدريس في الصفوف. Teaching Classes. ٧٪
  - ٣ - الاشراف. Supervision. ١١٧٪
  - ٤ - الاجتماع ( المداولة ) Conferring with teachers. ٩٪
- مع المدرسين .

---

H. Curtis Davis "Where Does the time Go ?" (١)  
Jornal of Secondary Education | Vol. 28, No. 6. October  
N.Y. 1953 ) P. 349.

Charles W. Board man. H.R. Douglass, and K. Bent (٢)  
Houghton Miffine Co., 1953 ) P. 95.  
Democratic Supervision in Secondary School, ( N.Y :

Roland C.Faunce., Secondary School Administration, (٣)  
New York : Harper Brothers, Publishers ).  
P.P. 90—92.



- ٥ - الاجتماع مع التلاميذ. Conferring with pupils. /٦٥  
٦ - الاجتماع مع الآباء. Conferring with parents. /٣٧  
٧ - اجتماعات. Teacher meetings and Committees. /٥٩  
مجلس المدرسين

- ٨ - الاجتماعات مع أولياء الطلبة. Parent meetings. /٢٥  
٩ - تنفيذ شؤون المجتمع. Attending Community affairs. /٦٥

- ١٠ - الاضابير والسجلات. Records. /٦١  
١١ - تفتيش. Supervising building maintenance. /٣٥  
الابنية وصيانتها .

- ١٢ - تخطيط جدول مواعيد. Planning Schedules, etc. /٦٤  
الدروس وغيرها .

- ١٣ - شتى الفعاليات. Miscellaneous activities. /٣

- ١٤ - فعاليات الطلبة. Student Activities. /٧٢

وقد طلب من المديرين في هذه الدراسة بتكملة الجملة التالية :  
لو قدر لي من التصرف في عملي اليومي ، فساحاول صرف اكبر وقت  
مما اصرفه الآن في .....

If I could change things, I'd try to spend more time  
than I do now on.....?

فكانت نتائج اجاباتهم لهذا الطلب كالآتي :-

(١٣) من (٢٥) طلبوا « الاشراف » و (٨) منهم طلبوا « زيارة  
الصفوف » و (٥) منهم طلبوا الاجتماع بالطلاب و (٤) منهم الاجتماع  
بالمعلمين و (٤) لتخطيط امور المدرسة .

٧ - ثم تبعت هذه الدراسات ، دراستان ( عام ١٩٥٨ ) لكل من  
موزايس ماري (١) .

Maurice E. St. Mary "Elven months for School (١)  
Administration, American School Board Journal, June,  
1958, PP. 26-28.

Maurice E. St Mary. وهارولد ماكبي (Harold V. Mc Abee) (١)

عن الوقت الذي يقضيه المدير في الأعمال اليومية المختلفة ورأى المديرين في كيفية توزيع عملهم اليومي ، فيما لو توفرت لديهم الاجهزة الادارية والكتابية . وفي هذه الدراسة اجريت بعض المقارنات بين الوقت الذي يقضيه المدير فعلاً « Actually Spent » في مجالات العمل والوقت الذي يفضل المدير قضاءه في مجالات العمل الاخرى (Principal's Opinions) ثم اجري مقارنة بين هذه المجالات ورأى المسؤولين عن التعليم (Authorities Opinions)

٤ - مجالات أخرى سارت فيها البحوث في الادارة المدرسية منها :

أ - دراسة ستوكديل « Stogdill » عن علاقة العمر الزمني للمدير بنجاحه في الادارة ، فقد قام بتحليل (٦) دراسات عن هذه العلاقة ، وقد أسفرت هذه الدراسات الستة عن ان « المدير او القائد الجيد الناجح » هو المدير الشاب (Better Leader are Younger) ، ثم حلل عشرة دراسات فأسفرت نتائجها على ان القادة او المديرين الناجحين هم من كبار السن . وحلل (١٧) دراسة اخرى ، فتوصل الى نتائج اخرى وهي ان نجاح القائد او المدير مرتبط بالمواقف المختلفة (differ with the Situation) وان العلاقة بين « العمر والنجاح » قد يكون ضعيفا ، واطهرت دراسات اخرى كذلك على ان هناك عوامل اخرى تؤثر على نجاح المدير في مهمته منها : الحيوية والنشاط والصحة والمظهر والذكاء (I.Q) والثقة بالنفس والاستقرار

---

(١) Harold V. Mc bee., Time for the Job., "Bulletin of the Nassp. Vol. 42, No. 236. March, 1958, P. 41.

العاطفي والتبصر في الأمور •

وقد أكد ستوكديل « Stogdill » ان القيادة الكفوءة لها علاقة كبيرة بالمهارات الاجتماعية « Social Skills » مثل : الفصاحة ، والتوافق ، والمقدرة الاجتماعية والديبلوماسية ، والخصافة واللباقة والشعبية<sup>(١)</sup> •

ب - دراسة كيمبول ويلز (Kimbal Wiles) التي تمثل نوعاً من البحوث التي اجريت على : « العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية » واعمية توزيع السلطة والمسؤولية بين هيئة المدرسة وميزر بين المدير الذي يسيطر عمله على السيطرة على الجماعة « A Power—over » فانه يحدد من نشاط الجماعة ومواقفهم • اما المدير الذي يسيطر على سياسة السيطرة مع الجماعة « Power—with » والذي ستكون وظيفته هي تطوير الشعور بالمسؤولية الذي سيقود الجماعة الى تحقيق الاهداف<sup>(٢)</sup> •

ج - البحث الذي قام به ليونارد « Leonard L. Murdy » على العلاقات الانسانية في ادارة المدرسة الثانوية ودور المدير في تنظيم هذه العلاقات فقد وجد ليونارد موزدي « Murdy » بان العلاقات الجيدة يترتب عليها ما يأتي « ان كل فرد من افراد المجموعة يفهم واجباته ومسؤولياته ، ويتجلى العمل المشترك المبني على التعاون ، واعتبر المدير مركزاً للعلاقات

---

(١) R.M. Stogdill., Personal Factor Associated with Leadership, Survey of Literature, PP. 35—37.

(٢) Kimbal Wiles., Supervision for better school, ed, Engle—wood Cliffs, N.J. Prentice—Hall, Inc., 1955 ) PP. 161—167.



## الإنسانية الحسنة<sup>(١)</sup> .

د - وظهرت دراسة « كرفش Griffiths » التحليلية للسيطرة والسلطة عن ثنائية الاتجاه الديمقراطي والاولتقراطي في السلوك القيادي في الادارة المدرسية ، ففي الاتجاه الديمقراطي : السيطرة تتبع من الجماعة ، وهي محصلة لقدرتهم . اما في الادارة الاولتقراطية : والتي تبني على السيطرة على الجماعة ، فلا يستطيع المدير ان يقيم علاقات تعاونية بين افراد هيئة المدرسة<sup>(٢)</sup> .

بهذا القدر سأكتفي باستعراض هذه الدراسات والابحاث في مجالات الادارة المدرسية بالنظر للتشابه والتداخل بين اكثرها . . وان اغلب هذه الدراسات تناولت وصف ودراسة ادارة المدرسة الثانوية من وجهة القيادة ، والسلوك الاداري ، وواجبات المدير ، وكيفية توزيع عمله اليومي والعلاقات الانسانية في المدرسة الثانوية ، والمشكلات التي تواجه المدير في مدرسته ، وعن التنظيم والضبط المدرسي وغيرها من مجالات واتجاهات المدرسة الثانوية الحديثة .

## ثالثا - البحوث والدراسات العربية :

حاولنا استقصاء الابحاث والدراسات التي اجريت في البلاد العربية ، ونرى ان البحث التالي له علاقة ببعض جوانب بحثنا :

---

Leonard L. Murdy "Perceptions of Interpersonal (١)  
Relationship among Secondary School Administrators.,  
dissertation, University of California 1962) PP. 60—67.

Daniel E. Griffiths, Human Relations in School (٢)  
Administration, ( New—York : Appleton Century  
Crofts, Inc., 1958) Chap : 5—6.

## ١ - الجمهورية العربية المتحدة :

١ - بحث الإدارة والحاجة المتزايدة للقيادة الادارية وعلاقتها بالانتاج :  
للدكتور مختار حمزة - الذي اعد والقي في مؤتمر بحث المشاكل  
الادارية المقارنة في القاهرة وبالنظر لاهميته نرى ان نعلق على الجوانب التي  
لها صلة بموضوع بحثنا : فالباحث تطرق الى مفهوم القيادة « Leadership »  
والرئاسة « Headship » و فرّق بينهما : وبين الى ان « القيادة » تنبع من  
الجماعة ويشعر الاعضاء بالحاجة اليها وتؤمن بأهداف الجماعة وتشعر  
بمساعرها وتستمد منها سلطاتها . اما الرئاسة فتستمد من سلطة خارجة  
عن الجماعة ، ويقبل الاعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب - والرئيس مفروض  
على الجماعة وبينه وبينها تباعد اجتماعي كبير ويهمه الابقاء عليه صوتاً  
لمركزه .

وبالرغم من تلك الفروق التي ذكرناها بين « مفهومي القيادة والرئاسة »  
فانهما لا يعدان منفصلان تماماً ، وقد اشار الباحث الى ان نهضتنا الحالية  
ونورتنا الاجتماعية والصناعية لفي مسيس الحاجة الى التقريب من هذين  
المفهومين : « الرئاسة والقيادة » اما عن وسائل هذا التقريب : فهو ما اراد  
الباحث في بحثه تقديم بعض نتائج : وقد اعد الباحث استفتاء به مجموعة  
كبيرة من الاسئلة وقد اختصر عددها بعد التجريب على نطاق ضيق ، فاصبح  
العدد (٥٩) سؤالا ، تضمن معظم عناصر الاشراف والقيادة ، والتي افترضها  
انها عناصر ذات اثر فعال في الانتاج ، وتفرق بين القيادة الناجحة وغير  
الناجحة .

وقد تم تجهيز (٨٠٠) صورة من الاستفتاء لتطبيقها في المعامل  
والشركات ، وقد تم اختيار عينة من الردود على هذه الاستفتاءات بطريقة  
عشوائية بلغ عددها (٢٠٠) استفتاء .

تعلق على النتائج : - لقد تبين ان هناك عوامل تؤثر على الادارات

فجعلها كفوءة منتجة وغير كفوءة ومنتجة ، وتوقف كما جاءت في الاستفتاء تحت عنوان ثلاثة هي :-

أولاً - العلاقة بالرئيس الأعلى ، ثانياً - العلاقة بالمرؤسين . ثالثاً - وسائل الاتصال ( من حيث اصدار التعليمات والأوامر وتنفيذ القرارات ، والاستماع الى المرؤسين ... الخ ) . وقد اتضح له بان موضوع القيادة والاشراف يرتبط كل الارتباط بكثير من موضوعات الإدارة العامة والتنظيم والاختيار والتدريب وما إليها .

وقد استنتج من الاستفتاء بان من أهم عناصر القيادة هو موضوع : « العلاقات الانسانية » والتفاعلات بين افراد الإدارة الواحدة في داخل مجال العمل وخارجه وقد اتبع الباحث المقابلات الشخصية Personal Inter Views للمديرين الذين اسهموا في ملء الاستمارات حتى يتبين وجهة نظرهم بوضوح أكثر ، وفيما يلي بعض ما اتضح له من هذه الدراسة لمميزات القيادة الناجحة والقائد الناجح :

١ - تتطلب القيادة الناجحة تحديدا واضحا للسلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد في الإدارة مهما كان مركزه ، وان يلم كل شخص بحدوده تماما وبكل وضوح .

٢ - اتضح من الاستفتاء ان في القيادات الناجحة من بين (٨٩) إدارة نجد (٨٥) قائدا ملمين بالسياسة العامة للمؤسسة ، وقد علموا بدورهم على ابلاغها لموظفيهم في (٧٦) حالة . وظهر العكس في القيادات الأخرى غير الناجحة .

٣ - ان تحديد السلطات والمسؤوليات في ضوء السياسة العامة للمؤسسة ينبغي ان يتشئ معه جنبا الى جنب امران آخران وهي :-



- أ - أن يكون للمدير حرية التصرف في معظم الأمور .
- ب - أن يكون من حقه اعطاء قرارات نهائية في كثير من الموضوعات .
- ٤ - وهذان الامران يجب ان يتمتع كل موظف منهما كان مركزه ، فحرية التصرف واتخاذ القرارات يمكن ان يتما في جميع المستويات ، وهذا يتطلب الاخذ بمبدأ التفويض ، تفويض السلطات وتفويض الواجبات .
- ٥ - ولما كان سير العمل يتطلب بين كل حين وآخر وضع خطط للتنفيذ ، ولما كان هناك وسيلتان رئيسيتان لوضع هذه الخطط : احدهما ان يجتمع المدير أو المشرف أو الرئيس بمروؤوسيه ليلفهم الخطوات التي يجب عليهم اتباعها أو قد لا يجتمع بهم وإنما يكلفهم كتابة بما يريد ، وثانيهما ان يجتمع القائد بموظفيه لشرح الموقف و اظهار الحاجة لوضع خطة تنفيذ في موضوع معين او تبادل الرأي حتى يصلوا الى انسب الحلول ، فتبع منهم الاقتراحات ويتعاونون على تنفيذها ومراقبتها حتى تتم على الوجه الذي يرتضونه جميعا .
- والنوع الاول : هو ما يطلقون عليه « قيادة استبدادية او اشرافية » Authoritarian Approach ، والنوع الثاني : هو ما يطلقون عليه قيادة ديمقراطية « Democratic Leadership » او مشاركة Participative Approach ، فقد ابرز الباحث بعض مظاهر القيادة الديمقراطية ( كما اوضح له من نتائج الاستفتاء ) وقد اشرنا نحن بذورنا في دراستنا كذلك الى هذه الجوانب عن مفهوم الادارة والقيادة الادارية في المدرسة .

٦ - التأكيد على أهمية الاجتماعات المشتركة للنظر في عمل وظروف موظفيه ومقترحاتهم والصعوبات التي يلاقونها وشاكلتهم ( ان وجدت ) ، ولا يجوز ان يشعر الموظف بان كل ما يهم القائد هو

العمل والانتاج بصرف النظر عن الموظف ووقته وصحته وصعوباته ومشاكله . وقد أبرز هذا الاستفتاء أهمية العامل الانساني في كل خطوة من خطواته .

٧ - اثبت الاستفتاء بصورة قاطعة : « ان القيادة الناجحة هي تلك التي تحتجز نسبة مناسبة من الوقت للاجتماع بالموظفين في اجتماعات عامة واخرى فردية وايدت المقابلات الشخصية أهمية هذا الاجراء لصالح الافراد ولصالح الانتاج وابرزت اجابات المديرين ان نسبة كبيرة من اوقات القادة ( المديرين ) تضيع فيما اطلق عليه ( اعمال اخرى ) ، وقد اتضح ان معظمها لا يقع ضمن اختصاصات الادارة .

٨ - ولا يعني اجتماع المدير بموظفيه التدخل في كل صغيرة وكبيرة بل على العكس تماما . لقد ثبت ان الاشراف العام General Supervision يؤدي الى نتائج افضل من الاشراف عن قرب Close Supervision .

٩ - وفي القيادات الناجحة التي يكون الاشراف فيها على الاعمال اشرافا عاما ، نجد في الوقت نفسه ان الموظف يشعر بان قائده قريب منه . فيستطيع ان يلجأ اليه كلما اراد ليجد اخا اكبر بوجهه ويشعره باحترامه ويتقبل اقتراحاته ويستمع لاعتراضاته ويناقشه فيما يريد ، بل ويشترك معه في النشاط الرياضي وفي الرحلات والحفلات وغيرها من اوجه النشاط الاجتماعي .

وقد اتضحت جميع هذه العناصر في كثير من اسئلة الاستفتاء وخاصة في القسم الثالث الخاص بوسائل الاتصال .

١٠ - وطبيعي ان مثل هذا الجو الاداري الاجتماعي الصحي يعمل على خلق روح معنوية عالية تعتبر باغاثا قويا لكل موظف لأن يبدل كل جهده في ثقة وامتنان وان يؤدي واجبه بل وأكثر من الواجب

بارتياح تام وان يحرص على عمله ويواظب على أدائه •

- ١١- ويرتبط بهذا الموضوع ارتباطا كبيرا « نظام الجزاءات - أي الثواب والعقاب » ووسائل التقدير متعددة وبعض القادة يعيرونها أهمية ، والبعض الآخر لا يعيرونها أي أهمية فينفر موظفيه عن العمل معه في الإدارة التي يشرف عليها ويطالبون بالنقل إلى جهات أخرى يمكنهم فيها تقديرا • والقائد الناجح يهتم اهتماما كبيرا يبحث حالة الموظف الذي يخطئ ، ومناقشته لغرض توجيهه إلى الطريق السليم •
- ٢١- ولما كان التوجيه - من أهم وظائف القائد الناجح فإن التدريب وهو إحدى صور التوجيه - يعتبر ضروريا للارتقاء بمستوى أداء الأعمال والارتقاء بمستوى الموظفين في الوقت نفسه •

تلك بعض الحقائق التي أبرزتها الإحصاءات في هذه الدراسة والتي يحتمل ألا يكون فيها جديد سوى أنها أوضحت بطريقة عملية أن هناك نوعين من الإدارات ، وأن بعضها أكثر نجاحا من البعض الآخر • وأشارت إلى بعض العوامل التي أدت إلى هذه الفروق كما نبهت بضرورة رسم برامج لتحويل الرؤساء إلى قادة •

والقيادة تتطلب كثيرا من الاستعدادات المعروفة ، وأعداد القادة لا يتم بتجموعة من المحاضرات والتدريب على أساليب جامدة محدودة ، بل أن الأمر أكبر من ذلك وأكثر تعقدا ، والقيادة كما هو معلوم موقفية « Situational » والشخص الذي يصلح للقيادة في موقف معين قد لا



يصلح لها في موقف آخر ، والامر يتطلب منه بهيرة نفاذة وسرعة ادراك وتقدير للمجال الذي يعمل فيه ، ولجميع القوى المؤثرة في المجال والتي تتفاعل وتتداخل بعضها مع البعض الآخر .

ويتطلب لذلك من القائد ان ينمو شخصيا وعليه ان يعمل على تنمية قدراته في الاتجاهات . كما عليه ان يطلع ويبحث في الوسائل العلمية ، وان يستعين بمن يساعده على الوقوف على احدث ما وصل اليه العلم في النواحي التي يكون مسؤولا عنها .

وأخيرا فالببحث هذا له اتجاهه الخاص فهو يتعرض لمفهومي الادارة ( القيادة ) والرياسة والفرق بينهما ، والعمل الى التكريب بينهما والعوامل المؤثرة فيها وانه ينطبق - كما اشرنا - على بعض جوانب بحثنا من حيث مفاهيم الادارة الحديثة وميزات القيادة الناجحة ، وما ينبغي ان يتصف به القائد كي يكون قائدا أو اداريا منتجا في مؤسسته <sup>(١)</sup> .

ومن استعراضنا لاتجاهات هذا البحث الاداري ، الذي اجري في الجمهورية العربية المتحدة يلقي الضوء على القيادة الادارية عندنا اذ يمكن الاستفادة منها ولاننا في امس الحاجة للتخطيط للقيادة الناجحة ، ولقد آن الاوان لتركز الضوء على الثروة البشرية مبتدئين باعداد القادة الاداريين وبتحويل الرؤساء الحاليين الى قادة منتجين .

---

(١) انظر في د. لويس كامل مليكة : قراءات في علم النفس الاجتماعي

في البلاد العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى - القاهرة ، ١٩٦٥

هذا ويمكن اعتبار هذه الدراسة بداية جديدة للبحوث الادارية  
العملية القائمة ..

رابعا - البحوث والدراسات والمقالات عن الادارة المدرسية في  
العراق :

يمكن القول بان الابحاث أو الدراسات العلمية عندما اقتضرت على  
مجموعة ابحاث ومقالات وكتب بأقلام بعض الاساتذة ، نشرت في مجلتي  
المعلم الجديد ومعهد اعداد المدرسين وكذلك على بعض الكتب والمؤلفات  
التي تطرقت الى موضوع الادارة المدرسية بصورة مباشرة أو غير مباشرة ،  
وسأشير اليها بإيجاز لكي اضع أمام القارئ فكرة واضحة عن الجوانب  
المختلفة للادارة المدرسية ومشكلاتها :

١ - بحث تجريبي في : مشكلات التلاميذ بمدارس بغداد الابتدائية  
والثانوية :

للاستاذ الدكتور محمد كامل النحاس - فقد ارتأى في بحث مشكلات  
التلاميذ بحثا تجريبيا فقد ارسل الباحث استفتاء لبعض المدارس في بغداد ،  
عن عدد المشكلات التي يواجهها المربون في التلاميذ ، وصنفت تلك  
المشكلات الى أربعة صنوف :

أولاً - ما هو خاص بالعمل المدرسة ، ثانياً - ما هو خاص بالصحة ،  
وثالثاً - ما هو خاص بالاخلاق والعادات ، ورابعاً - ما هو خاص بالمنزل ،  
وقد وضعها تحت عنوان شكايات ولي امر التلميذ من سلوكه بالمنزل .  
وقد طلب من ادارة كل مدرسة ان تكتب امام كل مشكلة : عدد التلاميذ  
الذين تلاحظ فيهم هذه المشكلة .

وكانت النتائج التي توصل اليها الباحث - كما موضح في الجدول  
الاحصائي التالي :

# المسئلة

النسبة المئوية	عدد التلميذات اللواتي لوحظت فيهن	النسبة المئوية	عدد التلاميذ الذين لوحظت فيهم	
١٣٪	٣٣٥٤-٤٢٣	١٨٪	٥٨٨٤-١٠٧٥	١ - العمل المدرسي
٩,٥٦٪	٣٣٥٤-٣٢١	١٤٪	٥٨٨٤-٨٠٣	أ - التأخر الدراسي في جميع المواد الرئيسية
٤٪	٣٣٥٤-١٢٦	٤٪	٥٨٨٤-٣١٠	ب - التأخر الدراسي في مادة رئيسية
٧,٥٤٪	٣٣٥٤-٢٤٨	٥,٦٪	٥٨٨٤-٣٢٥	ج - كثرة الانقطاع عن المدرسة
٩٪	٣٣٥٤-٢٩٥	٤٪	٥٨٨٤-٢١٧	د - كثرة عدم المواظبة في الواجبات
٧٪	٣٣٥٤-٢٣٧	١٥٪	٥٨٨٤-٨٧٥	هـ - كثرة عدم الاخلاق بالنظام في الصف
٣,٣٪	٣٣٥٤-١٠٩	٥٪	٥٨٨٤-٢٩٨	٢ - الصحة العامة
٢,٢٢٪	٣٣٥٤-٧٤	١,٦٦٪	٥٨٨٤-٩٤	أ - الضعف الظاهر في الصحة العامة
				ب - ضعف البصر
				ج - ضعف السمع



النسبة	عدد التلميذات الموارثي	النسبة	عدد التلاميذ الذين	المسألة
النسبة	لوحظت فيهن	المثوية	لوحظت فيهن	
١٥٪	٣٣٥٤ - ٥	١٠٪	٥٨٨٤ - ٢٧	د - الصريح
١٥٪	٣٣٥٤ - ١٥٠	١٣٪	٥٨٨٤ - ٧٧٥	٣ - الإخلاق والمعادن
١٪	٣٣٥٤ - ٢٠٥	٥٪	٥٨٨٤ - ٣٠٥	أ - كثرة الكذب
٥٪	٣٣٥٤ - ١٥٣	١٪	٥٨٨٤ - ٣٧٠	ب - كثرة المشاجرة
٥٪	٣٣٥٤ - ١٦٢	١٠٪	٥٨٨٤ - ٣٦	ج - السرحان
٤٫٢٪	٣٣٥٤ - ١٤٠	٢٫٣٪	٥٨٨٤ - ١٣٨	د - المشكلات الجنسية
١٫٦٪	٣٣٥٤ - ٥٢	٢٫٣٪	٥٨٨٤ - ١٣٨	هـ - التمسمة في الكلام
٣٫٦٪	٣٣٥٤ - ١١١	٢٪	٥٨٨٤ - ١٠٩	و - قضم الاظافر
٥٪ <sup>(١)</sup>	٣٣٥٤ - ١٧٣	٤٪	٥٨٨٤ - ٢٤٥	ز - الدلال
				ح - شكايات الاهل من سلوك التلميذ بالقرن

(١) المعلم الجديد - ج ٢ - السنة العاشرة - مايس ١٩٤٦ : بحث تجريبي في مشكلات التلاميذ بمدراس بغداد - بقلم الدكتور الاستاذ محمد كامل النحاس - ص ١٣٢ - ١٣٧ .

وقد كشف عن الاسباب والنتائج المترتبة لكل مشكلة وقدم الحلول  
الناجعة لعلاج كل مشكلة من المشاكل الرئيسية في ضوء الاحصائيات  
التمهيدية التي خرج بها من الاستفادة وأوصى بضرورة القيام بدراسات  
أخرى .

هذا ويمكن اعتبار دراسة الدكتور محمد كامل النحاس ، كدراسة  
مقارنة بين مشكلات البنين والبنات في المدارس الابتدائية والثانوية ، فقد  
انضح لنا من هذه الدراسة التحليلية جولة فرفرف واضحة وملموسة  
بينهما .. وقد استفدنا من بحثه في لقاء الضوء عند المقارنة بين مشكلات  
المدارس الثانوية للبنين والبنات في بحثنا هذا ..

## ٢ - المقالات التربوية في الادارة المدرسية :-

### أ - الادارة المدرسية - بقلم السيد نعيم يوسف صرافة :

تقد استعرض في مقالته عن « دور المدير كقائد مسؤول » : ويبين  
بان القيادة من أهم الضرورات في تسيير أعمال الجماعات ، وليس المعلم  
التيه الناجح من قام بأعمال خاصة كالتدريس فقط ، بل هو الفرد الذي  
يقوم بجميع الفعاليات الممكنة التي تؤدي الى الهدف المعين بإرشاد التلاميذ ،  
والتعاون المستمر معه . وذكر ان المدرسة لا تزدهر الا اذا قادها وبان  
ماهر كفوء قوي الشخصية الى شاطئ السلامة ، فهو مسؤول بالدرجة  
الاولى عن نمو التعليم في مدرسته .

ثم اشار الى ان اساس القيادة : متوقف على مهارة المدير في دراسة  
حاجات مجتمعة وتلاميذه . وتميز قابليات المعلمين وإرشادهم الى الطرق  
الاقتصادية في التعليم على ان يكون كل معلم ممثنا جدا ، اذا ما اضاف  
شيئا مقيدا الى معلوماته السابقة . واضاف الى ان القائد يجب ان يحب  
ويتعلم كيف يقود ؟ ومن المقود ؟ ولماذا يقود ؟ ولا فائدة من قيادة دون

توجيه ، والتوجيه يجب ان يكون مصحوباً بمثل تربوية عليا . وهذه  
ترتكز على المعرفة الفنية والتعاون مع المعلمين لتسمية الكفاءات المدرسية  
وتسييرها نحو الاهداف التربوية .

واشار الى ان القائد يجب ان لا يكون دكتاتوريا : وان فرض الاوامر  
على المعلمين فرحاً قد يكون له تأثير آني لتنفيذها مؤقتاً الا انها سرعان  
ما نهمل ولا تساعد على استمرار النمو الشخصي .

فالمدير الناجح : هو الذي يحل المشاكل التربوية التي تجابهه  
بأعمال تعاونية مع الهيئة التعليمية . وقد سرد رأي أحد المربين ( Gist )  
حول بعض الصفات التي يجب ان تتوفر في المدير الحاذق وهي : ان يكون  
اجتماعياً - مخلصاً في عمله - متفائلاً - عطوفاً في مهنته ، عادلاً فطناً ،  
قوي الشخصية ، ذا عقلية واسعة يقضاً على الدوام مراقباً سير المدرسة ،  
صريحاً في أقواله ، حصيف الرأي ، راجع الفكر ، مرناً ، جذاباً مرحاً  
مع زملائه ، حماساً ، انسياً وديعاً ، وقوراً وان يكون مثلاً أعلى للمعلمين .  
كما أكد على ضرورة العمل على تدريب المدير مهنيّاً بالاطلاع الواسع  
على النظريات التربوية والاحتكاك بالآراء الحديثة على الدوام . وبين انه  
قد حان الوقت الذي يجب فيه ان يقيّم المدير المدرسة ، وتصبح له فلسفة  
شاملة تجمع بين المثالية والعملية وتحل المشاكل التربوية استناداً الى  
اسس علمية صحيحة .

كما تطرق في المقال الى مسؤوليات المدير وتوزيع وقت المدير  
اليومي ، مستنداً الى ما تقدمت من دراسات متنوعة حول كيفية قضاء مديري  
المدارس أوقاتهم في مدارسهم . واكد بان شخصية المدير وثقافته وكفاءته  
تجسّم اذا ما كان ماهراً في التنظيم المدرسي وتوزيع العمل ، ذلك التنظيم



الذي يدير الفعاليات المدرسية على أحسن وجه وأقل وقت وجهد<sup>(١)</sup> .

٢ - القيادة التربوية الكفوءة : للدكتور نعيم يوسف صرافة :

أشار في هذا المقال الذي نشره في مجلة معهد المدرسين العالي بجامعة بغداد ، بوصف لصورة « المدير المثالي » بأنه ليس الا شخصية تخرج بشخصيات المدرسين والطلاب فتجعل كيان المدرسة نورا متوهجا في العلم والادارة والخلق الكريم ، فهو اذن اداري وقف حياته المتسلكت بنور الحق والصدق في العمل والخدمة الصالحة للوصول الى أهداف الدولة في تنشئة الجيل الصالح .

وقوله في المدير كقائد تربوي : « ان المدير بصفته أقرب الناس الى الطلاب والمدرسين والآباء والمواطنين في المجتمع ومحيط المدرسة ، يحسن بهذا المدير ان يقوم الجماعات المتصلة بها بمهارة فيعكس صورة المدرسة المثالية الى المجتمع ، ويعكس صورة المجتمع وحاجاته الآنية والناحية الى المدرسة ، بحيث يمكن عن طريق هذا التعاون القيام في تامين فعاليات وحاجات المدرسة والمجتمع ، وبالتالي ايجاد افضل الطرق لجعل المدرسة والمجتمع احدهما يكمل الآخر ، ويعمل على السير بسفينة الحياة الى مستوى أرفع وإلى قيم أفضل .

والمدير الحاذق يجب ان يوجه اهتمامه الى نقطتين أساسيتين هما :-

١ - دوره في الادارة والتوجيه .

٢ - دوره في القيادة التربوية الكفوءة والسلوك المؤدي .

واضاف الى ان الادارة السليمة يجب ان تكون متطورة يعاد تنظيمها

---

(١) المعلم الجديد : العدد (٦) السنة الرابعة ، ( كانون الأول - ١٩٣٩ ) مطبعة التقيض ، بغداد ( مقالة - بعنوان : الادارة المدرسية للمسيد نعيم يوسف صرافة ص ٤٨٠ - ٤٩٠ .

وتتميزها بين حين وآخر لامكان تحسين حالة المدرسة ورفع قيمتها العلمية والادبية بتطبيق أفضل المفاهيم الديمقراطية السليمة والقيادة المؤثرة الحكيمة .

وقد أشار الدكتور في مقاله الى ان وظيفة الادارة المدرسية تتضمن :-

أ - قيادة الهيئة التعليمية والطلاب ب - اعسداد المواد التعليمية والتخطيط لها ج - توجيه العمليات التربوية الأخرى ، ويسن الى ان تنظيم المدارس يتطلب التأكيد على السجايا الفردية وملاحظة العوامل والتأثيرات الخاصة بكل فرد .

وان وجهة نظر الادارة الصائبة ، هي امكان ايجاد ملاك كفوء يتوجه نحو العمل بحماس وتعاون وتوافق بين أعضائه ، وبهذا فان المدير يجب ان يعلم ان نجاح هؤلاء الاعضاء يدخل ضمن مسؤولياته الرئيسية ويتوقف على حسن تمثيل دوره التربوي في تطبيق المنهج العام على أحسن وجه .

وقد أكد بان تكون للمدير فلسفة يعكس اثرها على الآخرين من خلال العمل والسلوك اليومي ، وان تتفق هذه الفلسفة وتتسجم مع متطلبات الأهداف العامة للامة فيتمكن عن طريقها مواجهة وحل المشكلات المدرسية اليومية ، ويكرس نفسه الى الدراسة النظرية والتطبيقية كما وضع وصفا في كيفية اختيار المدير ، ولخص وظائفه كمفتش للمدرسة من حيث انتقשים حول ادارة الصف ، والتدريس ، وأثناء زيارة الصف ، وحول توافق الطلاب وانسجامهم وحول بذل جهودا تعاونية ، وتحسين كفاءة المدرسين المهنية ، وحول تطبيق المنهج ، والتنظيم والادارة ، وفي كل ما يتعلق بأمور المكتبة والكتب والملفات والاهتمام بالفعاليات المنهجية الاضافية واللاصفية

وغيرها من الأمور<sup>(١)</sup> .

ونستج من هذه البحوث في الإدارة المدرسية ، ان بحث الإدارة المدرسية حري بالدراسة والتتبع نظرا لعوامل كثيرة منها ، التوسع في التعليم الثانوي والاتجاهات التربوية الحديثة في إدارة المدرسة الثانوية ، كل هذا يجعلنا ان نشعر بضرورة دراسته .

### ٣ - الكتب في مجال الإدارة المدرسية :

شير في هذا المجال الى أهم هذه الكتب ، نظرا للتشابه والتداخل الموجود بين هذه الكتب حول موضوعات الإدارة المدرسية منها :-

١ - كتاب الإدارة الديمقراطية والاشراف التربوي :<sup>(١)</sup> تأليف الدكتور حمودي عبدالمجيد :

وهو كتاب يبحث في الإدارة التربوية آخذا بنظر الاعتبار فعاليتها والاعداد لها .

والكتاب يتضمن ثلاثة أقسام : القسم الاول منه ، يضم خمسة فصول : تدور حول طبيعة الزعامة التربوية ، والمهارة الفنية في الزعامة ، والعمل المدرسي في ظل الزعامة الديمقراطية ، ومتطلبات الزعامة التربوية الديمقراطية وفي كيفية اعداد قادة تربويين .

اما القسم الثاني منه فيضم ستة فصول منها : مغزى الاشراف

---

(١) أنظر : في مجلة معهد المدرسين العالي - جامعة بغداد - العدد الثاني حزيران ١٩٦٥ ، مطبعة الحكومة - بغداد ، مقالة بعنوان « القيادة التربوية الكفوءة » للدكتور نعيم يوسف صرافة ص ١٠٨ - ١٢٢ . والمنشور كذلك في كتابه ، الارشاد التربوي والمهني - الطبعة الاولى - مطبعة العاني ، بغداد ١٩٦٨ ، ص ٩٥ - ١٠٩ .

(١) أنظر في : د . حمودي عبدالمجيد : الإدارة الديمقراطية والاشراف التربوي ، مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٦٢ ، ص ٣٢١-١ .



التربوي ، وأنواع الاشراف التربوي والمشرفين التربويين ، والمعلمون والاشراف التربوي ، والتنظيم الاداري للاشراف التربوي ، ومؤهلات المشرف التربوي العلمية والمهنية ، والاشراف التربوي وخطط فعالياته . ويضم القسم الثالث منه : خمسة فصول أخرى تناول مشاهدة التدريسات يكونها عاملا مساعدا في الاشراف التربوي مع تدوين ملاحظات المشرف التربوي عن فعاليات الصف وشرحها \*

والمدافلة الشخصية بين المشرف التربوي والمعلم أو المدرس مع قياس الكفاءة في التعليم ، وقد أكد المؤلف على أهمية الادارة المدرسية والاشراف الفني ودورها في رفع المستوى العلمي ، وقد اعتبر المدير الرأس الاداري المسؤول عن أوضاع المدرسة كافة والواسطة المركزية للاتصالات الفكرية والاجتماعية بين المواطنين والمدرسة التي يعمل فيها \*

وقد جاء بجملة من الافكار والاتجاهات الجديدة عن طبيعة الادارة التربوية والاشراف التربوي وفعالياته ، والتي تعتبر من جملة التطورات التربوية التي نشأت منذ نصف قرن مضى ، وقد اجتهد المؤلف بتفسير المبادئ الفنية والاجراءات ، ومهارات كل ما يختص بحقل الادارة المدرسية والاشراف التربوي \*

ب - الادارة التربوية (\*) : تأليف الدكتور طه الحاج الياس ومحمد مصطفى يحيى :

وهو كتاب قيم يوضح الادارة المدرسية ، ومبادئها وعملياتها ، ويضم في محتوياته الامور الادارية التالية عن : ادارة الصفوف ، والادارة والهيئة

---

(\*) وهناك كتابين صغيرين عن « الادارة المدرسية » تحت عنوان « المدخل في ادارة الصفوف » لمحمد محمود الجبوري ، المطبعة الاسلامية ، بغداد ١٩٥٨ وصفت المربي للسيد علي الشويكي بغداد ١٩٥٥ لم نتطرق اليهما بالنظر للتداخل والتشابه بين هذه الكتب في مفاهيمها ومحتوياتها ، فاكثفينا بالمصدر أعلاه فقط \*

التعليمية ، والخلفات الواجب توفرها في المدير الناجح وأعماله وواجباته .  
وفي كيفية توزيع الطلّاب على الشعب والصفوف وكيفية إعداد جدول  
الدروس الأسبوعي ، والسجلات المدرسية ودورها ، والمعلم وأعداده ،  
ونجاحه في مهنة التعليم وواجباته ، وعلاقته بالسلطات التعليمية . ومجلس  
المعلمين والنظام المدرسي وأهميته . والاتجاه الحديث في الضبط وإراء علماء  
التربية حول أمور الضبط والعقاب ، والانضباط ، ونظام وزارة التربية  
والأعمال والفعاليات المدرسية وفي كيفية تنظيمها ، وجمعية الآباء والمعلمين  
والخدمات التي تقدمها المدرسة إلى المجتمع والصحة المدرسية وكيفية الوقاية  
من الأمراض <sup>(١)</sup> . والكتاب يحد ذاته يعتبر مصدر لا يستهان به لطلبة  
المعاهد التربوية ، لأنه يلقت نظرهم إلى كيفية تحسين الوظيفة الإدارية ورفع  
مستوى كفاءتها والبحث عن المبادئ والأصول العلمية التي ترتكز إليها  
وخاصة في مثل هذه الظروف من التعقيد والتطور المستمر في مجتمعنا  
الحديث . وقد استفدنا من بعض جوانبه في فهم العملية الإدارية ومعالجة  
مشاكلها .

وعنوما فإن هدفنا من استعراض هذه الدراسات والأبحاث ( العربية  
والأجنبية ) منها : التعرف على النواحي التي لم تبحث ، وهناك حقيقة علمية  
تفرض علينا أن نقيم بحثنا على المعرفة الماضية وكذلك في المساعدة على  
توضيح الإدارة المدرسية توضيحا صحيحا مستندا إلى الأصول والمبادئ  
العلمية الصحيحة التي قدمها هؤلاء المختصون كي تقوم مدارسنا على أسس  
متينة وبرامج تعليمية واضحة ، يمكن أن نعهد بها بالرعاية والاهتمام حتى  
يشهد ساعدها لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية .

## الباب الثاني

تمهيد :

يهدف الباب الثاني من هذه الدراسة والذي يضم فصلين :  
الفصل الأول منه : دراسة ادارة المدرسة الثانوية في العراق من خلال  
تطوره التاريخي ، لغرض معرفة واقعها وتشخيص مشكلاتها ، اذ ان الجاضر  
تتاج من تتاج الماضي .

وفي الفصل الثاني منه : تناولنا دراسة واقع ادارة التعليم الثانوي  
وأهدافه وفلسفته التربوية والاجتماعية لعلاقتها بادارة المدرسة الثانوية  
وأهدافها .

ولكي نحقق الاجابة على السؤالين الواردين في خطة البحث نقدم  
شرحاً لهذه الفصول :



## الفصل الثالث

### تاريخ التعليم الثانوي وإدارته في العراق

تمهيد :

لندرس العراق في التاريخ ذكر جليل وسجل خالد ، فقد شاد أجدادنا دعائم المدارس ورفعوا راية العلم والمعرفة . ففي العراق بنيت أول مدرسة منظمة في العالم على عهد حمورابي وقد كانت في مدينة سيبار (Sippar)\* في عام (١٧٩٢ - ١٧٥٠ ق.م) كما وجدت أول كتابة في مدينة الوركاء في أيام السومريين في حدود ٣٥٠٠ ق.م<sup>(١)</sup> ثم جاء دور العرب المسلمين فنشئروا العلم وأسسوا المدارس على أساسين متين لا على أساس المادة والارتزاق ، وأصبحت بغداد في العصر العباسي كعبة التصايد ومحط أرجال المعارف .

ثم عفا الزمان على تلك النهضة العلمية الرائعة التي قدمها أجدادنا العرب للبشرية ومرت السنين المظلمة تتابع بعضها بعضا والدجل والشعوذة يخلان محل العلم والمعرفة . وانحرافات تفيد الأفكار بصلاسل من حديد وهبط المستوى العلمي ، وبخاصة في القرنين الحادي عشر والثاني عشر للهجرة ، وبقي الحال كذلك إلى وقت قريب ، ولكن لما انتشرت البعثات التبشيرية ذوات المذاهب المختلفة خاف المسلمون مغبة تعليمها وتوجيهاتها

---

(\*) سيبار : وتسمى باطلال ( أبو حبة ) وتقع غرب المحمودية وتبعد بحوالي (٢٠) ميلا عن بغداد .  
(١) روفائيل بابو اسحق : مدارس العراق قبل الاسلام ، مطبعة شفيق - بغداد ١٩٥٥ .

وكذلك غيرهم من الطوائف الأخرى ، أقبلوا على فتح المدارس الخاصة المذكورة ثم اللاتات وكان ذلك مما حمل السلطنة العثمانية على العناية بإنشاء المدارس الرسمية في الولايات على أنها في الغالب كانت « اعدادية وعسكرية » فالاعدادية كانوا يتوخون منها اعداد موظفين للولاية والعسكرية لاعداد ضباط للجيش اذ لم يكن الهدف من فتح المدارس القضاء على الجهل والاعداد للحياة ، بل اعداد موظفين للدولة وضباط للجيش العثماني .

وكان للمدارس العثمانية والكتائب أثرها في تمييز ثقافة جيلنا الحاضر اذ لا تزال رواسب ذلك العهد ونظمه ماثلة الى يومنا هذا ونحن اذا ما اردنا ان نفهم الوضع الراهن لادارة المدرسة الثانوية في العراق ، فلا مناص من دراسة التاريخ الذي مرت به هذه المدرسة بالإضافة الى أن دراستنا للعهد العثماني انما يعني دراسة العادات والنظم وطرق التربية والادارة المركزية التي كانت سائدة في ذلك العهد ولا تزال باقية . كما ان مدارسنا الثانوية الحالية هي في الواقع نتاج جيلين في تفهم أهداف التربية والتعليم والتفاعل الحاصل بين ما ورثناه من ذلك العهد وما اثر عليه الاحتلال البريطاني وما جاءت به الحضارة الحديثة من قيم وأفكار لذا أوليت هذه الناحية الكثير من الاهتمام . وقد أشبعت الناحية التاريخية لمدارس العراق الثانوية دراسة ، لتلقي الضوء على المدرسة الثانوية وادارتها من خلال ماضيها لأن الحاضر لا يفهم الا في ضوء الماضي وتطوره ، واليك تفصيلا لهذا العرض :

#### ١ - ادارة التعليم الثانوي في العراق في العهد العثماني ١٨٦١م - ١٩١٧م

كان العراق جزءا من الدولة العثمانية ، وكانت الدولة العثمانية متأثرة بالنظام المركزي الفرنسي من ناحية تنظيم ادارة البلاد وشؤونها . اذ صدرت عام ١٨٦٥م نظام تشكيل الولايات وقسمت البلاد اداريا الى ( ولايات ) والولايات الى (سجق) آت ، والسجق الى (قضاءات) والاقضية الى (ناحيات) . وكانت بموجب هذا التقسيم تدار كل ولاية وتوابعها

بواسطة مجلس الولاية ويرأسها « والي » ويكون مسؤولاً عن جميع أمور الولاية ومشرفاً على أمور السناجق التابعة لها وكما نص عليه الدستور العثماني <sup>(١)</sup> .

وقد طبق نظام الولايات هذا لأول مرة في زمن الوالي (مدحت باشا) حيث قسم العراق ادارياً الى ثلاث ولايات : الموصل ، بغداد ، والبصرة ، لكل منها سناجق تابعة لها .

وكان مجلس الولاية ينظر في شؤون التعليم وإدارة دفتها باعتبارها من جملة واجباته المنصوص عليها في الدستور العثماني .

أما مجالس المعارف الخاصة فلم تشكل في العراق الا بعد صدور نظام تشكيل تلك المجالس في الولايات وذلك في عام ١٨٨٣م <sup>(٢)</sup> بموجب نظام دائرة المعارف العمومية الصادر في ٢٤ جمادى الأولى من العام المذكور . والذي ترتبط به مجالس المعارف الخاصة في الولايات بديوان وزارة المعارف المؤلف من دائرة التحريات ، المحاسبة ، وأمين الصندوق مع أربع مديريات ومجلسين ويسمى أحد المجلسين ( بمجلس المعارف الأعلى ) وتختصر أعماله في تفتيش الأمور الادارية للوزارة والولايات وشؤون التدريس في المدارس مع انتخاب المعلمين وتعيينهم للمدارس وأموار المنايعات والمنافسات والايادات والصرفيات .

وبموجب هذا النظام فقد عين هذا المجلس الأعلى للمعارف ومقره في استانبول إدارة خاصة في كل من ولاية الموصل وبغداد والبصرة للإشراف

---

(١) ساطع الحصري : مذكراتي في العسراق ، الجزء الاول ٩٢١ - ١٩٢٧ ( دار الطليعة ، بيروت ١٩٦٦ ) ، ص ٩٩ .

(٢) عبدالرزاق البهلولي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، الطبع والنشر الأهلية ، بغداد ١٩٥٩ ، ص ٢٢٧ .



على شؤونها<sup>(١)</sup> .

وقد كانت إدارته ناعية لا تزيد على مدير يساعده كاتب واحد ، ومأمور حسابات لا غير ، ( كما وردت أسماؤهم في أكثر ( السالنامات العثمانية )<sup>(٢)</sup> ، وما استطعنا أن نحصل عليه من عام ١٢٨٨ هـ وحتى عام ١٣٢٦ هـ ) وما بعده . وقد عين أول مدير لإدارة المعارف في ولاية بغداد في عام ١٨٨٤م أي بعد صدور نظام التشكيلات الإدارية للمجالس في الولايات سنة واحدة ، ثم تولاهما الكثيرون من بعد .

أما المجلس الثاني فقد سمي بمجلس التفتيش مهمتها تدقيق المؤلفات والتفتيش<sup>(٣)</sup> إلا أن قضايا التفتيش ، والعناية بأمر التدريسات في المدارس الثانوية فلم تكن الدولة جادة ومتببهة إليه الا بعد عام ١٩١٣م ، عندما عين السيد شاكر بك مفتشا للمعارف في الولاية يساعده مفتش الابتدائيات « السيد عبدالكريم أفندي »<sup>(٤)</sup> .

#### ١ - نظام تشكيل مجالس المعارف في الولايات العراقية

لقد نشأ نظام تشكيل مجالس المعارف في الولايات العراقية بعد عام ١٣٠٠ هـ المصادف عام ١٨٨٤م ، وكان يعتبر أول مجلس للمعارف في ولاية بغداد . أما في ولايتي الموصل والبصرة فقد نشأت فيها تشكيلات مشابهة

---

(١) إبراهيم حقي : حقوق وإدارة - « ترجمة » جلد أول ، ايكنجي طبعة ، معاون نظارات جلييلة ، استانبول ، مطبعة قرهت ، باب العالي ١٣١٢ هـ ، ص ٣٦١ - ٣٦٢ .

(٢) السالنامات العثمانية ( التقاويم الرسمية ) التي كانت تصدرها الدولة العثمانية . تنشر فيها أحوال المعارف في البلاد .

(٣) إبراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٤ - ٣٦٥ .

(٤) سالنامه ولاية بغداد لعام ١٩٢٩ مطبعة الولاية : ١٩٢٩م ، ص ١٤٨ - ١٤٩ .

كما اوجد في بعض « السناجق » لجان للمعارف أيضا .

وقد كانت ادارة المعارف في هذه الولايات الثلاثة : ادارة بسيطة يرأسها مدير معارف يعين له كتاب ومحاسبين واداريين . ويتكون مجلس معارف الولاية برئاسة مدير معارف ومن عضوية وجوه الالوية الذين تعينهم الحكومة المحلية وتكون وظائفهم فخرية ولغرض الاتصال بمجلس معارف الولاية في مراكز الالوية والاقضية برئاسة مدراء المدارس الاعدادية أو المتوسطة ، أو أحد وجوه البلد<sup>(١)</sup> هذا وقد دلت الوقائع على ان الدولة العثمانية لم تكن جادة في نشر الثقافة في العراق ، بدليل قلة كفاءة أكثر الموظفين الذين ترسلهم لادارة شؤون المعارف فيه .

فقد كان هؤلاء على جانب قليل من المعلومات والثقافة ، مما شادت نكرة الاهالي منهم ، وكانت بذلك مستوى ذوائر المعارف في الولايات على جانب كبير من الضعف ، ولم تكن جديرة بتحمل ما تتطلبه المعارف من عظم الواجب والمسؤولية .

## ٢ - واردات وميزانية المعارف :

بالاضافة الى المبالغ الحكومية المخصصة والاجور التي تستحصل من الطلاب وتخصيصات بعض المدارس من الاوقاف والاكتابات المنفرقة ، فان لميزانية المعارف جهتين مهمتين :-

١ - كل وقف زال عنه الشرط ، ولم يبق له فائدة أو حاجة لاية جهة كانت ، فان ايرادها تنقل الى ادارة المعارف حسب الارادة السننية ( الملكية ) أو السلطانية<sup>(\*)</sup> .

---

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٢٦٤ .

(\*) المقصود بالارادة السننية أو السلطانية : الاوامر السلطانية من الباب العالي ( استانبول ) .

٢ - يخصص ثلث عن مئتين ، وربع العشر المستحصل من الزرع للمعارف ، والثلثان الباقية لصندوق المصالح العامة (\*\*) . كما كانت تضاف ضريبة قدرها ٥٪ على الاملاك والاراضي باسم « اعانة المعارف » ، ويقوم بمأموري حسابات المعارف باستحصل المعارف من الضرائب ، مع مأموري المالية بسوية (١) .

وبالرغم من كل هذه الاجراءات كانت ميزانية المعارف في الولايات تشكو من نقص وعجز في الامكانيات المالية ، ويكفي ان نضرب مثلاً واحداً على افلاس تلك الميزانية عام ١٩٠٩ م ، اذ لم تستطع ادارة المعارف في بغداد ان تدفع مرتبات المعلمين لمدة خمسة أشهر متتابة . ولا ندري كيف كان هؤلاء يؤدون واجباتهم باخلاص وهم في أشد حالات الفقر والحاجة (٢) .

٣ - هذا وسنبداً بعرض أنواع المدارس الثانوية ودرجتها ومدة الدراسة ونظام التدريسات فيها لتعطي صورة واضحة عنها :

#### ١ - المدارس الابتدائية ، والرشدية ( المتوسطة ) :

بموجب نظام المعارف العام المتبع في العهد العثماني ، تنقسم الدراسة الى ثلاثة مراحل :-

الأولى : مرحلة الدراسة الابتدائية والرشدية ( المتوسطة ) .

والثانية : الدراسة الاعدادية والسلطانية والمرحلة الثالثة : الدراسة

---

(\*\*) نقل النص التركي « اعانسي وله ورق آلتان عشر ، العشر برلشد يريله زاك اغشارك ، ودر ربعي تسبقتة فضلة سي نوب بونك فلثاني منافع صندوق » .

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٤ - ٣٦٥ .

(٢) عباس العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين ، الجزء الثامن ، شركة التجارة والطباعة المحدودة ، بغداد ص ٩٥٦ .



العالية . وقد جاء في النظام « ان تكون لكل قرية أو محلة مدرسة ابتدائية على ان يزيد عدد دورها على الخمسمائة داراً ، ويحق لكل قسبة يزيد عدد دورها على الخمسمائة داراً بفتح مدرسة « متوسطة » سواء أكان السكان من المسلمين أم من غير المسلمين . وإن مدة الدراسة في المدارس الابتدائية والمتوسطة (الرشدية) أربع سنوات لكل منها ، فيكون المجموع ثمان سنوات ، وينص نظام المعارف هذا : على فتح مدارس للبنات في القرى والأرياف ، وبالنسبة للحاجة أو فتح فروع خاصة للبنات في المدارس الابتدائية للبنين ، كما ينص النظام كذلك : « على فتح مدارس متوسطة للبنات في كل من العاصمة ومراكز الولايات التابعة للدولة ومدرسة متوسطة للبنات لكل خمسمائة داراً<sup>(١)</sup> . وبموجب هذا النظام تم فتح مدارس في كل من ولاية بغداد والموصل والبصرة .

#### أجور الدراسة :

لما كانت مصروفات المدارس الابتدائية تؤمن من قبل أهل المحلة أو القرية ومصروفات المدارس الرشدية ( المتوسطة ) ، تؤمن من صندوق المعارف ، فالمرحلة الأولى من الدراسة ( الابتدائية والرشدية ) تكون مجانية . أما مرحلة الدراسة الإعدادية والمعاهد ( السلطانية ) والعالية ، فيدفع الطلاب أجوراً بسيطة ، وبالأخص الطلبة الذين يوافقون على الدراسة ليلاً<sup>(٢)</sup> .

#### ب - المدارس الإعدادية والمعاهد السلطانية

##### ١ - المدارس الإعدادية ( الملكية ) :

لقد نص نظام المعارف العثماني على :-

فتح مدرسة إعدادية في كل بلدة أو قسبة يزيد عدد دورها عن

(١) إبراهيم حقي : المصدر السابق ، ص ٣٦٥ .

(٢) المصدر نفسه : ص ٣٦٦ .

الف داز ويصرف لها من صندوق المعارف + يقبل في هذه المدرسة الطلاب الحائزون على شهادة المتوسطة من المسلمين وغير المسلمين ، وتكون مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ، ولا تستحصل أجور التدريس من طلبة المدارس الاعدادية .

## ٢ - المعاهد أو ( المدارس السلطانية ) :

تكون هذه المعاهد السلطانية من شعبتين : الشعبة الاولى ، وتسمى « شعبة الدراسة العالية » ويقبل فيها حملة شهادة الدراسة الاعدادية ، وتكون مدة الدراسة فيها : ثلاث سنوات وأحياناً أربع سنوات ، يمنح بعدها الطالب شهادة التخصص في العلوم والآداب .

أما الشعبة الثانية ، فتسمى « بالعامية » : ولا تزيد مدة الدراسة فيها عن ثلاث سنوات ، ويدرس فيها الطالب دروس المدارس الاعدادية بصورة مبسطة<sup>(١)</sup> .

## ج - الدراسات العالية « المكاتب العالية »

حسب النص الوارد في نظام المعارف العثمانية تشمل « الدراسات العالية » كلا من : دار المعلمين والمعلمات ودار الفنون ومختلف مدارس الفنون والهناء غرضها اعداد المعلمين لكل من المدارس الابتدائية والرشدية المتوسطة والاعدادية « الملكية » والمعاهد ( المدارس السلطانية ) ، كما أسست في مركز كل ولاية دوراً للمعلمين يقبل فيها خريجو المدارس المتوسطة ، وكانت تختلف مدة الدراسة في هذه الدور بحسب تخصص المعلمين الذين سيبوكل اليهم التدريس ، فمعلمي المدارس الرشدية تكون ، مدة دراستهم سنتين بعد الدراسة الاعدادية والفرع المعاهد السلطانية ثلاث سنوات بعد شهادة الاعدادي ( الملكي ) .

---

(١) إبراهيم حقي : المصدر السابق ص ٣٦٩ .

ولقد كان خريجوا هذه الدور يختارون بين الاستمرار لتحصيل العلوم وبين تعيينهم كمعلمين حسب شهاداتهم التي حصلوا عليها ، وعادة قبول التعيين يجب عليهم الاستمرار بالخدمة لمدة خمسة سنوات ، وبالعكس ذلك تسترد منهم الرواتب التي تقاضوها لمدة وجودهم في الدار ، ويجمعون من اهلية الشهادة التي تالوها ولغرض اعداد المعلمين لمدارس البنات والاطفال ، فإن دار المعلمين التي تأسست تعتبر من المدارس العالية أيضا (١) .

وبالرغم من اهتمام السلطة العثمانية المحتلة بسن الانظمة بخصوص اعداد معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الا ان نصيب العراق منه كان ضئيلا ، وكان يفتقر الى معلمين مختصين يحسنون فنون التدريس باللغة التركية ، وقد استعين بأدنى الامر بمن يحسن اللغة التركية من رجال الدين . ونظرا لعدم وجود دار للمعلمين لاعداد ما تحتاجه الولايات من معلمين ، لذا فقد اخذت « نظارة المعارف » ترسل المعلمين والمعلمات الاتراك الى بغداد والموصل والبصرة للتدريس في مدارسها ، واستمر الحال كذلك حتى عام ١٠٩٨م . فقد اعلنت « المشروطية » (\*) حيث صدرت التعليمات والانظمة الخاصة بتأسيس دور للمعلمين في العراق (٢) .

٤ - نظام التدريسات في المدارس الرشدية والاعدادية والمعاهد السلطانية :  
كان يتحتم على المدارس الابتدائية والرشدية والاعدادية والمعاهد السلطانية ان تسير على نهج المدارس العثمانية في « استنبول » وعلى حسب النظام الأنف الذكر . اما التدريس في هذه المدارس فيجري باللغة

(١) المصدر نفسه : ص ٣٧٠ - ٣٧١ .

(٢) عبد الرزاق الهلالي : المصدر السابق ، ص ٢٣٣ .

(\*) المشروطية . حركة الاتحاد والترقي الاصلاحية ابان حكم السلطان عبدالحميد عام ١٩٠٨م .



التركية ، ولم تستثن من ذلك اللغة العربية \* اذ غالباً ما يكلف في تدريسها مدرسون اتراك ، ولهذه الظاهرة تيجتان : اولاهما : ان مادة الدرس لا تفهم ، وثانيهما : ان الشباب العراقيين نشأوا وهم غير قادرين على الكتابة باللغة العربية الفصحى<sup>(١)</sup> .

اما المناهج الدراسية ، فكانت تسير على نمط المناهج التركية ، وتستعمل لهذا الغرض نفس الكتب التي تدرس في مدارس « استانبول الرشدية والثانوية » ولم تستعمل الكتب العربية الا في وقت متأخر ، فاستخدمت الكتب المصرية والسورية لهذا الغرض \* وقد استعين ببعض لترجمة بعض الكتب الدرامية التركية الى العربية أو تأليفها ولكي تكون موافقة لمنهج التدريسات وسد النقص الحاصل بهذا الخصوص .

#### هـ - الانظمة والقوانين المتعلقة بشؤون ادارة المعارف في العراق :

كانت ادارة المدارس في الولايات العراقية تسير بموجب القوانين والانظمة والتعليمات الصادرة عن « نظارة المعارف في استانبول » مباشرة \* وفقاً لنظام المعارف العمومية الصادر في ٢٤ جمادى الاول ١٢٨٦ هـ ، وقانون التدريسات الابتدائية الذي صدر في عام ١٩١٤ - ١٩١٥ م \* واستناداً الى هذه القوانين كانت تسير أمور التربية والتعليم وظلت سائرة وفق هذه النظم خلال فترة الاحتلال البريطاني وأوائل عهد الحكم الوطني في العراق ، الى جانب بعض التعليمات التي كانت تصدر بين حين وآخر \* اما من ناحية النظام المدرسي : فقد جاء ما نصه « يجوز معاقبة الطلاب بالعقوبات التالية : التوبيخ ، التأنيب ، أو التفريع ، والحرمان من فرصة الدروس أو طرده بقرار من مجلس المعارف » وحسب ظروف القضية ... » .

---

(١) Stephen Hemsley. Longrigg: Four Centuries of Modern Iraq: (oxford: The Clarendon Press, 1925).

اما الضرب باليد أو استعمال الفلقة فيسنع معنا «تا» وكل معلم يقوم بهذا العمل يكون مسؤولا عن تصرفه هذا<sup>(١)</sup> .

ويذكر السيد عبدالرزاق الهلالي في كتابه « تاريخ التعليم في العهد العثماني » بوجود عقوبة الجلد ( حصر ميدان ) في مدارس الرشدي والاعدادي والعسكري<sup>(٢)</sup> .

هذه صورة موجزة لحالة نظام ادارة التعليم في العهد العثماني في العراق تمهيدا لعرض تشكيلات المدارس الرشدية ( المتوسطة ) والاعدادية التي اسست في العراق في ذلك العهد :

#### ١ - التعليم الثانوي في العهد العثماني

يرجع تأسيس المدارس الرشدية الى عام ١٨٦٦م ، وهي أول المدارس التي اسست في العراق<sup>(٣)</sup> وهي تقابل الدراسة المتوسطة في الوقت الحاضر ، يقبل فيها خريجو الكتائب ثم خريجو المدارس الابتدائية بعد فتح المدارس الابتدائية .

اما مدة الدراسة في هذه المدارس ثلاث سنوات . وكان عدد هذه المدارس محدودا في البداية ، ولم ينتشر التعليم الثانوي في العهد العثماني الا في عصر « مدحت باشا » الذي اسست في عهده المدارس الابتدائية والثانوية ، حيث بلغ عددها عام ١٨٨٩م حوالي (٢٠) مدرسة رشدية عدد طلابها (٨٤٠) طالبا<sup>(٤)</sup> .

---

(١) ابراهيم حقي : المصدر السابق ص ٣٦٨ .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : المصدر السابق ، ص ٢٤١ .

(٣) سليمان ضائع : تاريخ الموصل ، الجزء الاول ، المطبعة السلفية بمصر ١٩٢٣ ، ص ٣٢٢ .

(٤) سالتامة ولاية بغداد ١٣٠٥هـ - المصادف ١٨٨٩م .

والى جانب المدارس الرشدية افتتحت المكاتب الاعدادية ، ومدة الدراسة فيها اربع سنوات ، وسميت « بالاعدادي ملكي » باستثناء مدينة بغداد ، فقد سمي المكتب الاعدادي باسم « المكتب السلطاني » ، وكان ذلك في نهاية العهد العثماني الاخير في تشرين الثاني من عام ١٩١٣ م . ومدة الدراسة فيها كانت اربع سنوات أيضا ، بعد الدراسة المتوسطة ( الرشدية ) .  
اما الدروس التي كانت تدرس في هذه المدارس ( بصورة عامة ) فكانت تشمل على المواضيع الآتية :-

الاخلاق والمعلومات المدنية ، الاقتصاد ، القرآن الكريم ، العلوم الدينية ، اللغة العربية ، العلوم الطبيعية ، الرياضيات ، اللغة التركية ، التاريخ العثماني والجغرافية العثمانية ، اللغة الفرنسية ، الرسم ، حسن الخط ، الجيناستيك<sup>(١)</sup> ومعظم هذه المواد كانت تدرس باللغة التركية .

اما مديرو المدارس والهيئة التعليمية فيها فاعليهم من الاتراك ومعظمهم من ضباط الجيش العثماني ، كما سنلاحظ فيما بعد . اما الطريقة التي سنسير عليها في دراسة هذا الجانب من البحث معرفة ودراسة كل ولاية على حدة وذلك للاسباب الآتية :-

١ - كان العراق كما ذكرنا سابقا مقسما الى ثلاث ولايات رئيسية هي :- الموصل وبغداد والبصرة .

٢ - كانت لكل ولاية ادارة معارف خاصة مستقلة عن الولايات الاخرى .

٣ - ان انشاء المدارس الثانوية في هذه الولايات كان في تواريخ مختلفة وقد مرت على انشاء هذه المدارس ما يقارب المئة سنة وهي تدار . نألي اي حدة تطورت ادارة المدرسة الثانوية في العراق خلال هذه الفترة

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ج ١ مطبعة النجاح ، بغداد



الزمنية ؟ » واليك صورة توضح حالة التعليم في هذه الفترة اقتبسناها من خطبة القاها : السيد سليم افندي « عضو مجلس المبعوثان في نقاش جرى في المجلس المذكور يصف فيه حالة المعارف في البلاد في العهد العثماني نقل نصه : « تكفي المعارف العثمانية بان تقول عندي مدارس سلطانية كذا ومدارس اعدادية كذا ولا تفكر في حال هذه المدارس ، خذوا ايها السادة مسألة تعيين : مديري المدارس والمعلمين مثالا للتطبيق والكلام انها لتعين لتدريس اللغة العربية اناسا ليست معارفهم بها باكثر من معارف العوام ، بل هي تعين مديرين تبرا الادارة الى الله منهم <sup>(١)</sup> واذا اردنا ان نحكم على المعارف في هذا العهد كما يظهر من التقارير التركية فان الصورة الحقيقية توضحها التفصيلات التالية : فقد كان لكل ولاية مدير معارف له ميزانيته وموظفوه ، ومدارس سير بموجب نظام خاص الا ان هذا النظام لم يكن الا شيئا اجوفاً ، فلم يكن عدد المدارس كما تدل عليه احصاءاتهم الرسمية معروفا ولم يكن دوام الطلاب فيها منتظماً . كما ان المعلمين كانوا على جانب قليل من المعلومات والثقافة ولم توجه العناية الخاصة للغة العربية كلفة يجب ان تدرس في هذه البلاد ولم يكن الشيعة ليرسلوا اولادهم الى مدارس الحكومة ، كما لم تشجعهم الحكومة العشائية على هذا العمل <sup>(٢)</sup> . تلك كانت حالة التعليم في البلاد . واليك عرضاً لهذا التعليم وادارته حسب الولايات الثلاث :-

#### ١ - التعليم الثانوي في ولاية الموصل :

عندما فوضت الدولة العثمانية حكم ولاية الموصل الى الوزراء الجليلين ،

(١) انظر مجلة المعلم الجديد - المجلد الثامن عشر - لسنة ١٩٥٥ ص ٢٦٣ . ( مقالة ) .

(٢) Philip W. Ireland: Iraq - a study in political Devel - opment ( London : Oxford, Alden Press, 1957 ) P : 125.

أحدث هؤلاء نهضة علمية في مدة وجيزة ، ثم آل امر هذه الولاية الى الولاة الأتراك ، فأصبحت مدارسها فترة ركود لانشغال الحكومة باستتباب الأمن في الموصل<sup>(١)</sup> ثم سعت الحكومة العثمانية في انشاء المكاتب ففتحت المدارس الرشدية ومدارس « الأعدادي ملكي » ومدارس الأناث الرشدية ، ثم دور المعلمين ، وذلك في اواخر العهد العثماني :

#### ١ - المدارس الرشدية :

يرجع تاريخ تأسيس اول مدرسة الى عهد ولاية « كنعان باشا » عام ١٨٦١ م . ويعتبر هذا التاريخ بداية لتأسيس المدارس الرشدية في الموصل ، وكان تشييد هذا المكتب يسمى « الحاج فهمي افندي بن مصطفى العمري » بجوار باب الجيش « باب لكش » ثم انتجوا فيه اصنافا رشدية في عهد هذا الوالي ، فكان في الموصل حتى عام ١٨٩٠ م « مكتب رشدي » واحد ومكتب ابتدائي آخر . وفي هذا العام استقل المكتب الرشدي عن المكتب الابتدائي . ثم اتسع نطاق المعارف تدريجيا حتى تعددت هذه المكاتب في الموصل وفي قراها المجاورة مع بقية المدارس الوطنية الإسلامية والمسيحية<sup>(٢)</sup> .

وفي عام ١٨٩٤ م انشأت مدارس رشدية في السناجق التابعة لولاية الموصل ، وكان عددها أربعة فقط وهي :-

- ١ - المدرسة الرشدية للبنين في اربيل - وعدد طلابها (٢٩) .
- ٢ - المدرسة الرشدية للبنين في راوندوز ، وعدد طلابها (٣٠) .
- ٣ - المدرسة الرشدية للبنين في الصلاحية وعدد طلابها (١٩) .
- ٤ - المدرسة الرشدية العسكرية في السليمانية ، وعدد طلابها (١٣٨) .

(١) د . داود الجليلي : مخطوطات الموصل ، مطبعة الفرات ، بغداد

١٩٢٧ ص ١٣ - ١٤ .

(٢) سليمان الصائغ : المصدر السابق ، ج ١ ، ص ٢٤٣ .

وفي عام ١٨٩٥م تحولت المدرسة الرشدية في مدينة الموصل الى مدرسة ( اعدادي ملكي ) ، الا انها كانت تضم الصفوف الرشدية ، وكانت مدة الدراسة فيها ( اربع سنوات ) بعد الدراسة الرشدية ، اما المدارس الرشدية الكائنة في « السناجق » التابعة للموصل فقد تحولت بعد اعلان « المشروطة » عام ١٩٠٨ م الى اعداديات ملكية ، وهما مدرستا كركوك والسليمانية والرشدية (١) .

## ٢ - مدارس الاعدادي ملكي :

ان مدرسة الاعدادي ملكي في الموصل المنشأة عام ١٨٩٥ م ، كانت درجتها بموجب الترتيب الحاضر ، ابتدائي وثانوي ، وقد ورد في ( سالنامة ولاية الموصل ١٣٢٥ هـ ) . ان عدد طلاب هذه المدرسة بلغ ( ٢٤١ ) طالبا . اما ملاك المدرسة فجميعهم من الضباط الاتراك وغالبيتهم بدرجة « يوزباشي » (\*) وكان مديرها ضابطا عسكريا ايضا .

اما لغة التدريس في المدرسة فكانت اللغة التركية ، اما المنهج المقرر للدراسة فكان مزجحا بالمواد الدراسية المتنوعة وتشمل الحساب والهندسة ، حسن الخط ، علوم دينية ، اللغة العربية ، اللغة الفارسية ، الجغرافيسية العثمانية ، التاريخ العثماني ، الكيمياء ، مسك الدفاتر ، القانون ، علم الاحياء ، المثلثات ، الاقتصاد ، الفلك ، الميكانيك . وهذه المواد موزعة على اربع سنوات (٢) .

وبعد اعلان « المشروطة » عام ١٩٠٨ م : اصبح في الموصل ثلاث

(١) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص ١٨٠ - ١٨١ .

(\*) المقصود بـ « يوزباشي » : رتبة عسكرية تعني بـ « رئيس » .

(٢) سالنامة ولاية الموصل لعام ١٣٢٥ هـ - ١٩٠٧ م : مطبعة الحكومة ص ٤٧ .



### مدارس اعدادية ملكية :

- ١ - مدرسة الاعدادي ملكي في الموصل ++ وعدد طلابها ٢٤١ .
- ٢ - مدرسة الاعدادي ملكي في كركوك ++ وعدد طلابها ١٣٥ .
- ٣ - مدرسة الاعدادي ملكي في السليمانية ++ وعدد طلابها ١٦٣ .

وكانت المدارس الاعدادية الملكية ذات خمسة صفوف ، وتجرى التدريسات في جميعها بالتركية ، والأغرب من كل هذا : « ان اللغة العربية بقواعد نحوها وصرفها تدرس للطلاب باللغة التركية ، ويعهد بتدريسها لمدارس تركي في الغالب » .

وكان نظام الادارة التعليمية في المدارس تسوده « الصيغة العسكرية » والمحافظة على تطبيق الاصول الرسمية محافظة تامة ، وبموجب تعليمات وانظمة دقيقة صارمة وضعت في استانبول لتطبق في العراق (١) .

فمثلا كانت العادة الجارية آنذاك في المدارس الابتدائية والثانوية : ان يهتف الطلاب ، ثلاث بحياة السلطان كلما حان وقت الانصراف يقولهم : « باد شاهم جوق ياشا » (٢) . هذا بالإضافة الى ان الاناشيد التي يشدها الطلاب كانت تركية وكلها مدح للسلطان ، وهناك اناشيد كثيرة كان الطلاب يشدون بها باللغة التركية ولا يعرفون معناها (٣) .

### ٣ - المدارس الرشدية للبنات :

ان تعليم البنات في العراق جاء متأخرا ، وقد كان مقتضرا على الكتابيب

---

(١) هس بيل جيزوتروود : لونيان : فصول من تاريخ العراق القريب ( ترجمة جعفر خياط ) دار الكشف للنشر والطباعة والتوزيع ، بيروت ١٩٤٩ .

(٢) سليمان فيضي : في غمرة النضال ، ( طبع شركة التجارة والطباعة المحدودة ) ، بغداد ٩٥٨ ص ١٢ - ١٣ .

(٣) عبد الرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص ٢٤٢ .

خاصة بالنسبة للفئة المسلمة ، وتعتبر ولاية الموصل في مقدمة ولايات العراق تأسيساً لمكاتب الإناث ، وقيل مجيباً الراهبات المعروفات ( باخوات المحبة ) في تشرين الثاني من عام ( ١٢٩٠ هـ - ١٨٧٣ م ) كانت الموصل محرومة من مكاتب الإناث - وبعد مخيئهن فتح مدارس للبنات المسلمات والمسيحيات على حد سواء وسعين كل المساعي في تثقيف أخلاقهن وتعليمهن القراءة والكتابة وتدريبهن على الأشغال البيتية كالخياطة والتطريز والنقش وغير ذلك<sup>(١)</sup> .

أما تاريخ تأسيس أول مدرسة بنات حديثة تم انشاؤها في العراق في العهد العثماني ، فيرجع الى عام ١٣١٨ هـ في زمن الوالي - ناصي باشا - عام ١٨٩٩ م .

فلقد وافق هذا الوالي على تأسيس هذا المكتب ، وكان يشمل الدراستين الابتدائية والمتوسطة وسمي بـ « اناث رشدية مكتبي »<sup>(٢)</sup> وقد واجه تعليم البنات في هذا الدور الكثير من العقبات ، فقد كان موقف الناس تجاه مدارس البنات اشد معاكسة من موقفهم تجاه مدارس البنين . فالمرأة في العراق محتاطة بتقائيد صارمة ، وقد كان الناس في العهد الماضي يعتقدون ان مجرد تعليم المرأة القراءة والكتابة يؤدي الى افسادها وخروجها عن الطريق<sup>(٣)</sup> هذا الى جانب زواج الفتيات المبكر وكذلك قلة عدد المعلمات ، واغلب القرى في العراق - في الوقت الحاضر - تبشاً عما كان عليه « تعليم البنات » اذ يعتبر تعليمها القراءة والكتابة ضرباً من الطيش .

(١) سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، ج ١ ، ص ٣٢٤ .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، ج ١ ، ص ٢١٣ .

(٣) انظر في ذ . علي الوردي : دراسة في طبيعة المجتمع العراقي ، مطبعة الغاني ، بغداد ١٩٦٥ ص ٢٤٧ .

#### ٤ - دار دار المعلمين في الموصل :

من المشكلات التعليمية التي واجهتها الإدارة العثمانية في العراق ، قلة عدد المعلمين فيها ، وإن غالبية المعلمين ممن جندوا لها فهم من قطعات الجيش التركي ، ومن ذوى المستويات العلمية الواطئة ، ومما شجع السلطان على البدء بفكرة تأسيس - دار المعلمين - في ولاية الموصل انه عندما علم ان اهالي الشيخان على عقيدة باطلة ، اصدر ارادته السنية ، بفتح مدارس في منطقة الشيخان والشيك والصارلية ولغرض اعداد معلمين لهذه المدارس تشكلت « مدرسة الشيخ عدى » لتعليم وتدريس العلوم العالية . وقد قبل فيها خريجو الكتائب ، ثم فتحت دار المعلمين عام ١٨٩٩ م . وكانت مكونة من صف اول وصف ثان<sup>(١)</sup> وقد حدد القبول بعشرة طلاب فقط في ذيك الصنفين ، وكان مديرها عبدالفتاح افندي من ضباط الجيش التركي . ولما وقع الانقلاب العثماني واعلنت « المشروطية » ١٩٠٨ م تطور وضع هذه الدار واتسعت مناهجها اسوة بما جرى في البلدان العثمانية الكبيرة كاستانبول وكان يديرها مدير تركي ايضا . وقد تولى التدريس فيها مدرسون اترك وعراقيون منهم « مولود مخلص وقاسم الشعار » وكان عدد طلبتها (١٥٠) طالبا يمثلون مختلف القوميات والاديان ، لأن ولاية الموصل كانت تضم : كركوك والسليمانية واربيل . وقد اصبحت مدة الدراسة في الدار اربع سنوات عام ١٩١٥ م . كما خصص قسم داخلي لطلابها . ثم اقبلت بعد دخول الجيوش البريطانية الموصل ، بالنظر لظروف البلاد ابان الحرب العالمية الاولى<sup>(٢)</sup> .

(١) سالنامه ولاية الموصل لعام ١٣١٠ هـ : مطبعة الولاية ، ص ١٥٣ .

(٢) عبدالمنعم الغلامي : اسرار الكفاح الوطني ١٩٠٨ - ١٩٢٥ .

ج ١ ، مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٥٨ ، ص ٢٤ ، ٢٥ .



## ب - التعليم الثانوي في ولاية بغداد :

لقد وضع الحجز الاساسي للتعليم الثانوي في استانبول عام ١٨٢٧ م ،  
وفتحت المدارس الثانوية منذ ذلك العام ، اما المدارس الثانوية في بغداد ،  
فلم تفتح الا بعد مرور حوالي (٣٠) سنة على فتحها في استانبول<sup>(١)</sup> .

ولم تكن الدولة العثمانية قد اهتمت بنشر التعليم الثانوي في العراق في  
اول الامر ولعل سبب ذلك راجع الى سوء الاحوال ونقص المدرسين من  
جهة ، ونفزة الاهل من ارسال ابنائهم الى هذه المدارس ( ان وجدت ) ،  
خوفا عليهم من الانحراف من جهة اخرى ، وكان المجتمع الاسلامي  
لا يزال عازفا عن تعليم ابنائه العلوم العصرية ولا يميل الى زجهم في الوظائف  
التركية في البلاد . ولكن حركة توسيع المعارف والعلوم في البلاد بدأت بعد  
اعلان المشروطة عام ١٩٠٨ م ، حيث اطلقت منها بعض الشبيبة شعارات  
« الحرية والعدالة والمناواة » فكانت خطوة سادها التساهل والتشجيع في  
فتح المدارس الابتدائية والثانوية على الصعيدين الرسمي والاهلي ، وكان  
احد الاسباب التي حركت الطوائف ودفعتها لفتح المدارس العصرية ايضا<sup>(٢)</sup> .

## ١ - المدارس الرشدية :

تعتبر المدارس الرشدية : اول المدارس التي انشأت في بغداد عام  
١٢٨٦ هـ وبذلت الجهود في تحسين هذه المدارس في زمن الوالي « مدحت  
باشا » وكان يقبل فيها خريجو المدارس الابتدائية ، ومدة الدراسة فيها  
هي : ثلاث سنوات بعد الابتدائية ، وكان فتح هذه المدارس خطوة عظيمة  
في نشر العلم والثقافة على الرغم مما كانت عليه هذه المكاتب من نقائص في

---

(١) Stephen Hemsley. Longrigg : Four Centuries of  
Modern Iraq : P. 343.

(٢) عبد الرزاق الجمالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص ١٧١ -

ادارته ومناهجته وتدريساته<sup>(١)</sup> وأهم هذه المدارس الرشدية التي تأسست في ولاية بغداد هي: مكتب رشدي المركزي للبنين في بغداد عام ١٢٨٦ هـ ومكتب رشدي للبنين في الحلة (عام ١٢٨٨ هـ)<sup>(٢)</sup> ، ومكتب رشدي ملكي في بغداد للبنين عام (١٣٠٥ هـ) ، وقد بلغ مجموع طلبته ما يقارب الـ (٣٠٠) طالب<sup>(٣)</sup> ثم مكتب رشدي للاناث نهاري وقد أسس عام (١٣١٥ هـ) وآخر ليبي ونهاري انشأ عام ١٣١٧ هـ مجموع الطلبة فيه ٣٤٣ طالباً<sup>(٤)</sup> .

وكانت هناك مدارس رشدية أخرى تابعة لاقضية ولاية بغداد منها : كربلاء (مكتب رشدية سي) وكان عدد الطلبة فيها (٦٨) ، ثم (مندلي مكتب رشدية سي) وعدد طلبتها (٤٢) ، ثم المكتب الرشدي في كوت الامارة وكان عدد طلبتها (٣٤)<sup>(٥)</sup> وشملت التوسعات في المدارس الرشدية المتوسطة والثانوية بعد عام ١٩٠٨ م ، حيث قامت بها الهيئة الاصلاحية ، وكان نصيب ولاية بغداد أكثر من غيرها من الولايات العراقية كما ظهر لنا نتيجة بحثنا في مدارس العراق الثانوية في العهد العثماني .

## ٢ - المدارس الاعدادية الملكية :

أسس اول مكتب اعدادي ملكي في بغداد زمن ولاية الوالي « مدحت باشا » عام ١٨٧٢ م وقد كانت تضم هذه المدرسة سبعة صفوف ، ثلاثة منها رشدية (متوسطة) والباقية (اعدادية) . وكان مديرها برتبة بكباشي<sup>(\*)</sup>

(١) ليون لورنس : تقديم هلال الزوراء لسنة ١٩١١ ( طبع في مدينة دار السلام بمطبعة الآداب ، ١٩١١ ) ص ٤٣ .

(٢) سالنامه ولاية بغداد ١٢٨٨ هـ ، مطبعة ولاية بغداد ، ص ٧١ .

(٣) ليون لورنس : المصدر السابق ، ص ٤٢ .

(٤) سالنامه نظارات معارف عمومية ، دار الخلافة العليا ، مطبعة عامرة ، استانبول ١٣١٧ هـ ص ١٠٦٤ .

(٥) المصدر نفسه ص ١٠٦٤ .

(\*) بكباشي : بمعنى « رئيس في الجيش » .

وهو عسكري يدعى « حسن أفندي » اما بقية الهيئة التعليمية فكانوا ايضا من ضباط الجيش التركي ، وكانت التدريسات تجرى باللغة التركية ، وحتى اللغة العربية بنحوها وصرفها تدرس باللغة التركية<sup>(١)</sup> .

وقد جاء في سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣١١ هـ انه قد اضيفت مواضع جديدة الى مناهج المدارس الرشدية منها : التاريخ الطبيعي واللغة الفرنسية واللغة الفارسية . وقد اهتمت الحكومة العثمانية بهذه المدرسة حيث خصصت لها ملاكا مؤلفا من ٢١ مدرسا ، وهم ضباط من الجيش التركي ، ثلاثة منهم اطباء عسكريون اترك وكان عدد طلبتها ١٢٧<sup>(٢)</sup> . ثم بلغ عدد الهيئة التعليمية عام ١٣١٥ هـ (٣٠) مدرسا تذكر منهم القائمون على ادارتها . كما ظهر لنا من سالنامة ولاية بغداد لهذا العام (١٣١٥ هـ) .

١ - المدير اول : سليم سامي بك

٢ - مدير ثان : منحل (\*) ( شاعر )

٣ - معاون اول : منحل ( شاعر )

٤ - معاون ثان علي افندي

٥ - مبصر (\*) : محمد سعيد افندي

٦ - مبصر ثان : احمد عزت افندي

وكان عدد طلبتها ٢٣٤ طالبا<sup>(٣)</sup> .

اما الدروس التي كانت تدرس فيها بعد اجراء التعديلات على منهجها الدراسي الاخير فهي العلوم الدينية والاخلاقية ، اللغة التركية ، اللغة

(١) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٢٨٨ هـ ، مطبعة الولاية ، ص ٥٥ .

(٢) سالنامة ولاية بغداد عام ١٣٠٥ هـ : مطبعة الولاية ، ص ٢٤٤ -

٢٤٥ .

(٣) سالنامة ولاية بغداد لعام ١٣١٥ هـ ، مطبعة الولاية ، ص ١٠٣ .

(\*) مبصر : المقصود به « الملاحظ » في الوقت الحاضر .



العربية ، القوانين التجارية • التاريخ العثماني ، الجغرافية العثمانية ، اصول مسك الدفاتر ، الجبر ، الهندسة ، الميكانيك علم الاشياء ، الزراعة ، الصحة ، الكيمياء ، المثلثات ، الرسم ، اللغة الفرنسية ، حسن الخط ، الزراعة العملية والتطبيقية ، الجغرافية الزراعية ، اللغة الفارسية<sup>(١)</sup> وبعد اعلان المشروطية في ٢٣ تموز ١٩٠٨ م ، ادخلت الكثير من التطبيقات على المدارس الرشدية والاعدادية • والمدارس الاعدادية العسكرية<sup>(٢)</sup> •

### ٣ - المكتب السلطاني :

وفي عام ١٩١٣ ، بلغ والي الولاية جميع المناطق التابعة لولاية بغداد بان يكون التدريس عموماً باللغة العربية في المكتب الاعدادي ، والحقوق ودار المعلمين ، ولكن مكتب الاعدادي ملكي غير الى « المكتب السلطاني » فحرم من التدريس باللغة العربية<sup>(٣)</sup> • اما دروس هذا المكتب فقد كانت نفس دروس الاعدادي ملكي ، والفرق بينهما هو : ان الدراسة في السلطاني اصبحت تنقسم الى قسمين :-

١ - القسم الابتدائي ويتألف من خمسة صفوف •

٢ - القسم العالي : ويتألف من سبعة صفوف<sup>(٤)</sup> ولما كان اكثر المدرسين في هذا المكتب من الاتراك ومعظمهم من ضباط الجيش التركي فقد توقفت الدراسة فيه بسبب اندلاع الحرب العالمية الاولى ، والتحاق البعض من المعلمين بوحدهاتهم ومغادرة الآخرين للعراق<sup>(٥)</sup> •

(١) نفس المصدر ، ص ١٠٤ - ١٠٥ •

(٢) انظر : عباس العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين ( العهد العثماني الاخير ) ، الجزء الثامن ص ٦٥ ، ص ١٧٢ •

(٣) المصدر نفسه : ص ٢٥٠ •

(٤) عبد الرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص ١٥٨ •

(٥) عبد الرزاق الهلالي : معجم العراق ، ج ١ ، ص ٢١٨ •

#### ٤ - المدارس الرشدية ومشكلة تعليم البنات في ولاية بغداد :

كان تعليم البنات مقتصرًا على الكتاتيب البسيطة ، وكانت الدراسة مقتصرة على القرآن الكريم واصل الدين واقاصيص الانبياء وكانت الملاحظات تدبر هذه المكاتب . وهناك مدارس للطوائف غير المسلمة « كمدرسة اللاتين للبنات » التي أسسها الآباء الكرمليون عام ١٨٩٤ م و « مدرسة اخوات المحبة للبنات » التي أسستها بعثة الراهبات الفرنسيات الكاثوليك عام ١٨٧٨ م<sup>(١)</sup> ومكتب الاناث الاسرائيليات عام ١٨٩٣ م ومدرسة ( البروتستانت للبنات ) عام ١٨٩٨ م<sup>(٢)</sup> وكانت هذه المدرسة تفوق في مستواها الدراسة الابتدائية ، وقد سعت هذه المدارس لتدريب الفتيات على الفضائل والتضلع في القراءة والكتابة والخياطة والتطريز بالإضافة الى تعليم الفرنسية والانكليزية واللغات الاخرى ، ولم يقتصر الامر على المسيحيات وحدهن بل درس في هذه المدرسة عدد من بنات الاسر المسلمة ايضا .

وقد كان موقف السكان تجاه مدارس البنات في هذا العهد موقفا سلبيا تعرضية الكثير من العقبات والموانع ، الناجمة عن التقاليد الاجتماعية السائدة في البلاد : منها عادات الحجاب المبكر والزواج المبكر . مما كانت تعيق ميدان العمل في هذا المضمار فضلا عن الرأي العام - باستثناء الاقلية - مما كانوا يرون ضرورة تعليم البنات ، وكان البعض الآخر يزعم ان هذا التعليم لا يخلو من محاذير والبعض الآخر يرى ان تعليم البنات سيؤدي الى فساد الاخلاق<sup>(٣)</sup> .

والكتاب المخطوط الذي ألفه « الشيخ نعمان ابني الثناء الألوسي » :

(١) يعقوب الخوري : دليل المملكة العراقية لعام ١٩٣٥ ، مطبعة

الامين .

(٢) سالنامه ولاية بغداد لعام ١٣١٥ هـ - ص ١١٣ .

(٣) ساطع الحصري : المصدر السابق ، ص ٤١ .

( الإصابة في منع النساء من الكتابة ) : يمثل هذه الاتجاهات والرأي الذي كان سائدا في العراق في العهد العثماني تقتطف منه ما يأتي : « فأما تعليم النساء القراءة والكتابة فأعوذ بالله منه إذ لا أرى شيئا أضر منه بهن لما كن مجبولات على الغدر ... » (١) .

ولقد ظلت البنت المسلمة على تلك الحالة حتى أواخر القرن التاسع عشر ، حيث ظهرت الى حيز الوجود فكرة تأسيس أول مدرسة رشدية ( متوسطة ) للبنات في بغداد عام ١٣١٥ هـ ، ويحسن بنا ان نذكر ما كتبه السيد عبدالرزاق الهلالي في كتابه معجم العراق ، الجزء الأول (٢) : عن رواية طريفة تحكي ما كان عليه الوضع يومذاك من اتجاهات معاكسة وممانعة في تعليم البنات وتحقيقهن عندما اجتمع مجلس معارف ولاية بغداد لبحث مسألة تأسيس المدرسة ، وبعد مناقشات دارت بين اعضاء المجلس عینوا الشروط الواجب توفرها في بناية المدرسة ، ومن هذه الشروط ما يأتي :-

- ١ - ان لا تكون هناك دور مسيطرة على المدرسة .
- ٢ - ان لا تكون للمدرسة شبائيك مغلقة على الشارع .
- ٣ - ان لا يكون في الدور المجاورة اشجار عالية .

وكانت هذه الشروط وليدة التقاليد الاجتماعية التي كانت سائدة في ذلك العصر في العراق وقد روى ان احد اعضاء المجلس وهو المرحوم جميل صدقي الزهاوي الذي كان صامتا اثناء المناقشة : قال ان هذه الشروط والافصاف لا تنطبق الا على بناية واحدة لم ار اليق منها لأن تصبح دارا لكتب الاناث !

(١) الشيخ نعمان ابي الفداء الآلوسي : الإصابة في منع النساء من الكتابة ( مخطوط : في مكتبة الاوقاف العامة ) بغداد .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، ج ١ ، ص ٢١٤ - ٢١٥ .



فقال الوالي هات يا استاذ ! فقال الزهاوي ( ان هذه البناية هي حوض منارة سوق الغزل (\*) ، اذ هو المكان الذي تنطبق عليه الاوصاف والشروط ، فهو اعلى مكان في بغداد ، حيث لا يشرف عليه بناء ولا يراهن احد . الخ ) ، فصحت الوالي واخيرا اتفقوا على احدي الدور الواقعة في محلة « الميدان » الجديدة ، لتكون مقرا لهذه المدرسة الرشدية . ولقد تم تعيين ثلاث معلمات اخريات كن من زوجات الموظفين الاثراك (١) . وكانت هذه المدرسة بمستوى الدراسة المتوسطة وتضم كذلك الصفوف الابتدائية .

اما موضوعات الدراسة فكانت تألف من تعليم اصول الدين ، والقرآن الكريم ، والحساب والجغرافية العثمانية والتاريخ العثماني واللغات الاجنبية : الفارسية والفرنسية الى جانب اللغة العربية والتركية ، والنقش والتطريز وحسن الخط ، وقد بلغ عدد الطالبات في هذه المدرسة عام ١٣٢٥ هـ ( ١١٦ ) طالبة (٢) .

وقد ظلت هذه المدرسة تقوم بدورها في تعليم البنات وتثقيفهن حتى عام ١٩٠٨ م ، حيث تم فتح مكاتب للاناث في انحاء متفرقة من بغداد ، كما وقد افتتحت ايضا في كل من الكاظمية وعنة والسماعة وخانقين والنجف وكربلاء والحلة والديوانية : مدارس رشدية للبنات والبنين (٣) ومن اولى الصعوبات التي واجهت التعليم النسوي في هذا العهد بالذات علاوة على تقاليد العصر الاجتماعية ، والحد من تعليم الفتاة وتثقيفها نقص المعلمات المقيام بهمة التدريس في هذه المكاتب الرشدية وغيرها . كما كان يصعب جلب معلمات

(١) سالتامة ولاية بغداد لعام ١٣٠٥ هـ ، ص ٢٤٤ .

(٢) سالتامة ولاية بغداد لعام ١٣٢٥ هـ ، مطبعة الولاية ، ص ٣٣٣ .

(\*) سوق منارة الغزل : جامع منارة الغزل - لا يزال موجودا ويقع بالقرب من شارع الجمهورية ببغداد .

(٣) ليون لورنس : المصدر السابق ص ١٤٤ .

من استانبول ، لذا كانت السلطة العثمانية تستعين بزوجات الضباط والموظفين الأتراك في البلاد ، فضلا عن الاستعانة بزوجات بعض الأجانب المسيحيات ، في تدريس الموضوعات العملية كالتطريز والفنون البيئية .

#### ٥ - دار المعلمين ومشكلة نقص المعلمين :

يرجع اهتمام الدولة العثمانية بفتح دور المعلمين في الولايات العراقية الثلاث ( الموصل - بغداد - البصرة ) الى مشكلة قلة عدد المعلمين والمدرسين في المدارس الحكومية الابتدائية والثانوية ( الرشدية والاعدادية الملكية ) ، فقد كان اغلب معلمي هذه المدارس من الضباط الأتراك الذين كلفوا بالادارة والتدريس في هذه المدارس « كما كانوا على جانب قليل من المعلومات والثقافة وأقل من ذلك بالنسبة للسجيا الاخلاقية » .<sup>(١)</sup> ففتحت دار للمعلمين في بغداد الا انها جابهت صعوبة قلة المعلمين للتدريس فيها ، فاستعانت ببعض الشيوخ والملاي وغيرهم ، الا انها لم توفق في عملها هذا ، لأن التعليم الحديث يتطلب ثقافة عصرية ومعلومات واسعة<sup>(٢)</sup> . غير ان هذه الصعاب ذللت ففتحت الدار بشعبة واحدة تضم (١٤) طالبا من خريجي المدارس الابتدائية والرشدية والمدارس الدينية بعد اجتيازهم امتحان القبول لدار المعلمين<sup>(٣)</sup> . وكانت مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ثم زيدت فأصبحت مدتها اربع سنوات ، اما الموضوعات التي يتلقاها الطلبة فهي : الرياضيات والهندسة والعلوم الطبيعية ، واصول التدريس وعلم الالهيات والتاريخ الاسلامي واللغة التركية والفارسية والمغة العربية والفرنسية . وقد تولى ادارتها لأول مرة : المعلم الاول - عبدالله افندي - تساعده الهيئة

---

Philip. Ireland : Op. Cit., P. 125.

(١)

(٢) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص ١٧٠ .

(٣) سالنامه عليّه ، لعام ١٢٩٥ هـ ، مطبعة الحكومة - بغداد .

ص ٢٤٥ .

التعليمية المؤلفة من ثلاثة معلمين فقط \* ولم تتوسع دار المعلمين إلا بعد اعلان المشروطة عام ١٩٠٨ م حيث جاء في سالتامة ولاية بغداد لمسام ١٣٢٥ هـ<sup>(١)</sup> « ان دار المعلمين لا زالت شعبة واحدة تم تغير نظامها بعد المشروطة ، وفتحت فيها شعب كثيرة ، والحق بها قسم داخلي ، يتفق عليه من اموال الدولة » \* وأصبح التعليم الرسمي فيها « باللغة العربية » الى جانب التركية<sup>(٢)</sup> .

وقد ورد في الإحصائية التي اصدرتها دائرة المعارف العمومية في الدولة العثمانية في السنة التي سبقت نشوب الحرب (١٩١٣ م) : بأنه يوجد في العراق ثلاث دور للمعلمين وعدد المعلمين (٢٢) معلما ومجموع الطلبة فيها بلغ (٢٧٠) طالبا<sup>(٣)</sup> .

وقد ظلت دار المعلمين في بغداد ، تؤدي رسالتها ، حتى اوقفت اثناء الحرب العالمية الاولى ، لأن اغلب اساتذتها كانوا من ضباط الجيش التركي فبعضهم التحق بوحده ، والبعض الآخر فرّ خارج العراق .

#### ج - التعليم الثانوي في ولاية البصرة :

لقد تخلف التعليم الثانوي في ولاية البصرة مدة في العهد العثماني عن الولايات العراقية الاخرى ، اذ كانت البصرة مسرحا للحروب والغزوات لقربها من الصحراء وغارات البدو عليها من جهة الصحراء ، ومن بلاد فارس من جهة اخرى ، ولم تهدأ فيها الحال الا في العهد العثماني الاخير . لذلك كانت الحياة فيها في تلك الفترة أشد اضطرابا وأكثر فسادا<sup>(٤)</sup> وتأخرا

(١) سالتامة ولاية بغداد لعام ١٣٢٥ هـ ، ص ١٠٥ .

(٢) علي ظريف الاعظمي : مختصر تاريخ بغداد ، مطبعة الفرات ، ١٩٢٦ ص ٢٤٧ .

(٣) ساطع الحصري : المصدر السابق ، ص ١٧١ .

(٤) سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، ج ١ .



مما كانت عليه في ولايتي « بغداد والموصل » فكانت أقل الولايات في نشاطها العلمي والثقافي فضلاً عن انها كانت خلوا من المدارس الابتدائية والثانوية . وعلى اثر اعلان المشروطة عام ١٩٠٨ بدأت حملة تأسيس المدارس الرشدية الى جانب المدارس الابتدائية في مراكز الاقضية فقط .

#### ١ - المدارس الرشدية :

تم فتح اول مكتب رشدي عام ١٨٨٢ م ، ثم نشل في اداء رسالته بسبب نقص المعلمين فيه ، ففرق عنه الطلبة واوصدت ابوابها الى ان قدم معلم من استانبول عام ١٨٨٣ م <sup>(١)</sup> فاشترت المدرسة بتسجيل الطلبة ، واستمر التدريس البسيط فيها ، ثم افتتح في عام ١٢٨٨ هـ - ( ١٨٧١ م ) . اول مكتب رشدي للبنين في الزبير ، وكان المشرف على ادارتها « حبيب افندي » وبلغ عدد طلبتها الـ ( ١٢ ) طالباً فقط .

وبعد عام ( ١٣٢٠ هـ ) تم فتح مدارس رشدية اخرى في المناطق التابعة لولاية البصرة وهي :-

١ - المدرسة الرشدية في البصرة : وكان يديرها المدير « احمد نوري افندي » وعدد طلبتها ٧٠ طالباً .

٢ - المدرسة الرشدية والابتدائية في المتفك - وكان يديرها « مصطفى حامد افندي » وعدد طلبتها ( ٩٦ ) طالباً <sup>(٢)</sup> .

وفي عام ١٩٠٥ بلغ عدد مدارس البصرة وقضائيتها مدرستان رشديتان ملكيتان ، وفي الواحي العمارة والناصرية التابعتين لولاية البصرة ، واقضيتها السبعة وتواحيها خمس مدارس رشدية الى جانب خمس عشرة مدرسة

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني ، ص ١٨٥ .

(٢) سالنامه نظارات معارف عمومية . سنة ١٣٢٠ هـ ، دار الخلافة

العليا مطبعة عامرة ، ص ١٠٧٦ .

اولية ، فقد بلغ المجموع الكلي لعدد الطلاب في هذه المدارس بما فيها « المدارس العسكرية والمدارس الاعدادية الملكية » ( ٤٢١٠ ) طالبا ، وعدد معلميها ومدرسيها بـ ( ٢٦٣ ) معلما<sup>(١)</sup> هذا الى جانب عدد من المدارس الاهلية منها : مدرسة « تذكّار الحزينة » التي اسست عام ( ١٩٠٨ م ) والمدرسة الثانوية الصناعية في البصرة عام ١٩٠٩م الى جانب المدارس الثانوية الاجنبية ( الامريكية ) التابعة للإرسالية البروتستانتية التبشيرية في البصرة وهي مدرسة الرجاء العالي الامريكية ومدارس الارمن والمدارس الاسرائيلية الاهلية<sup>(٢)</sup> .

## ٢ - مدارس الاعدادي ملكي :

لقد تأخر فتح المدارس الاعدادية في ولاية البصرة نتيجة الظروف والاسباب التي اشترنا فيها سابقا مما ادى الى تأخر الولاية في مجال « التعليم الثانوي » عن بقية الولايات ، اما عدد هذه المدارس فقد بلغت ( ٤ ) مدارس هي : المدرسة الاعدادية الملكية ( تأسست عام ١٣١٢ هـ ) والمدرسة الرشدية والاعدادية ( ١٣١٣ هـ ) والمدرسة الاعدادية في البصرة عام ( ١٣١٤ هـ ) ، والمدرسة السلطانية ( ١٣١٥ هـ )<sup>(٣)</sup> .

وقد استمرت هذه المدارس في نشر الثقافة والتعليم حتى اعلان الحرب العالمية الاولى ، ثم اُغلقت ابوابها بسبب دخول الجيوش البريطانية مدينة البصرة عام ( ١٣١٤ هـ ) ، والمدرسة السلطانية ( ١٣١٥ هـ )<sup>(٤)</sup> .

وقد استمرت هذه المدارس في نشر الثقافة والتعليم حتى اعلان الحرب العالمية الاولى ، ثم اُغلقت ابوابها بسبب دخول الجيوش البريطانية مدينة

(١) سليمان فيضي : في غمرة النضال ، ص ٥٩ - ٧١ .

(٢) المصدر نفسه : ص ٦٧ - ٧١ .

(٣) سالنامه ولاية البصرة ١٣١٧ هـ ، مطبعة الولاية ، ص ١٧١ .

(٤) المصدر نفسه ص ١٧٢ .

البصرة عام ١٩١٤ .

### ٣ - مدارس الاناث الرشدية :

كان فتح مدارس البنات في ولاية البصرة متأخرا جدا ، حيث فتحت اول مدرسة في عام ١٣١٧ هـ ، وكانت المديرية هي المعلمة الاولى « سنبلة خاتم » ثم افتتح مكتب آخر سمي « بصرة - اناث مكنتي ايكنجي » وكانت تدير هذه المدرسة « يزى خاتم »<sup>(١)</sup> ولم تفتح اية مدرسة رشدية للبنات في ولاية البصرة ، حتى قدوم الهيئة الاصلاحية الى العراق - بعد اعلان المشروطة عام (١٩٠٨ م) ، ثم باشرت بفتح ونشر التعليم الابتدائي والثانوي في البلاد . وفي ١ تموز عام ١٩٠٨ م فتحت مدرسة رشدية تولت ادارتها السيدة « تروزة » ، وكان عدد طالبات تلك المدرسة لا يزيد على (٣٠) طالبة . وكان هذا المكتب اكثر ترتيبا من المكاتب السابقة ، وتدرس فيه اللغة العربية والتركية وعلم الحساب ، ومن الصنائع اليدوية « الخياطة والتطريز والنسيج » ومن العلوم الجغرافية والتاريخ والعلوم الدينية . وكان في البصرة ، مكاتب اهلية منها : مكتب الاناث اللاتين ، وقد تأسس عام ١٩٠٧ م ، وتشرف على ادارته المديرية « مير آدلي » وبلغ عدد الطالبات عند تأسيسه (١٢٠) طالبة ثم مدرسة راهبات التقدم في البصرة عام ١٩٠٦ م<sup>(٢)</sup> .

هذا ولقد جاء في الاحصائيات المفصلة التي نشرتها - وزارة المعارف العمومية - عن الدولة العثمانية عام ١٩١٥ م وكانت قد أعدت خلال السنة الدراسية التي اعقبت ثوبوب الحرب العالمية الاولى : مما جاء بخصوص « المدارس الثانوية » التي بقت في العراق ، وكان عددها : اربعة ، اثنان منها بدرجة ( سلطاني ) في بغداد وكر كوك واثنان بدرجة

(١) ليون لورنس : المصدر السابق ، ص ٥٢ .

(٢) ليون لورنس : المصدر السابق ، ص ٥٢ .

( اعدادي ) في الموصل والبصرة •

وكان عدد مدرسي المدارس الثانوية المذكورة (٤٩) وعدد طلابها (٨١٨) منهم (٤٧٢) طالبا في الصفوف الابتدائية ، و (٣٤٦) طالبا فقط في الصفوف الثانوية<sup>(١)</sup> •

بعد هذا العرض لمدارس العراق الثانوية وإدارتها في العهد العثماني نأتي الى الخلاصة الآتية لحالة التعليم في ذلك العهد :

١ - اتضح لنا بأن اهداف التعليم في العهد العثماني تحدثت في ضوء حاجة الباب العالي الى الجيش القوي ورغبته في انشاء امبراطورية كبيرة • فكانت المناهج الدراسية لا تمت بصلة الى الحياة ومتشعبة مع « نظرية التدريب العقلي » وكان الهدف من التعليم اعداد موظفين للدولة أو ضباط الجيش ، وعليه فقد ارتبط التعليم بحاجات الجيش واصطفغ لذلك بالصيغة العسكرية •

٢ - ان النظام التعليمي المطبق في ذلك العهد كانت تسوده روح عسكرية مما ساعد على خلق جيل واع يتحلى « بالروح الوطنية » والعسكرية •

٣ - اتضح لنا بأن السلطات الادارية والفنية كانت كلها متركزة في يد ديوان المعارف العثماني ، وكان ذلك بسبب تغلغل روح المركزية في الشؤون التعليمية ، وسائر المرافق الاخرى ، بطبيعة الحال ، وفي رأى بعض المؤرخين ان هذه المركزية كانت ضرورية في هذه الفترة حيث لم تكن هناك نظم خاصة بالتعليم ، كما لم تكن للمدارس الشخصية المميزة التي تمكنها من اداء رسالتها بنجاح • كما لم تكن هناك هيئة قادرة على الاتفاق على التعليم من ناحية وعلى تنظيم المناهج والخطط الدراسية واعداد المعلمين وتوزيعهم •

---

(١) ساطع الحصري : المصدر السابق ، ص ١١٥ - ١١٦ •



٤ - الحكم الاستبدادي الأمد وتشريد الأحرار من أبناء العراق ومقاومة الحركات الإصلاحية هذه العوامل كلها شلت نمو الحركة التعليمية الى حد كبير .

٥ - كانت الدراسة في مدارس العراق الثانوية باللغة التركية الامر الذي دفع الناس نحو المدارس الدينية والكتائب اولا ، ونحو المدارس الاجنبية والطائفية ثانيا .

٦ - أتبعت الدولة العثمانية سياسة التفريق بين أبناء الوطن الواحد ، مما عرقل سير التعليم في البلاد .

## ٢ - التعليم الثانوي وإدارته في عهد الاحتلال البريطاني والحكومة المؤقتة ( المدنية )

ان احتلال الجيش البريطاني للعراق لم يتم في فترة قصيرة من الزمن بل تم نتيجة سلسلة طويلة من المحاولات ، فقد دخلت الجيوش المحتلة البلاد في شهر تشرين الثاني من عام ١٩١٤ م ، ولم تصل بغداد الا في عام ١٩١٧ ، ووصلت كركوك في اوائل عام ١٩١٨ م وبعد ان احتلت الجيوش البصرة ، وهيمنت على المدينة ، فكرت سلطات الاحتلال بالحاق هذا القسم بالهند من الوجهة الادارية ، وكان قد رافق الحملة العسكرية عدد من الضباط السياسيين البريطانيين والهنود ، وعهدت اليهم ادارة البلاد ، يساعدهم بقايا الموظفين العثمانيين<sup>(١)</sup> .

ولكن الحكومة المحتلة شعرت بحاجة الى مزيد من الموظفين تستخدمهم

---

(١) هنري دويس : تكوين الحكم الوطني في العراق ، ( صفحة من تاريخ العراق الحديث من سنة ١٩١٤ - ١٩٢٦ ) . ترجمة بشير فرجو ( مطبعة الاتحاد الجديدة بالموصل ١٩٥١ ) ص ٣٢ .

من أبناء البلاد وتعدتهم للحكومة الجديدة<sup>(١)</sup> . أعدادا يتفق وسياساتها المبنية على الدقة والحذر ولأجل المحافظة على صداقة السكان ظاهريا . ولم تكن غاية السلطة المحتلة مصلحة البلاد والسكان بل إنما كان هدفهم ترسيخ حكمهم وتثبيت أقدامهم فقد كان حكمهم يتصرفون بكثير من الدقة والحذر في أي تنظيم جديد يقومون به ، أو تنفيذ للأوامر<sup>(٢)</sup> وأدرت السلطة المحتلة أن هذا النوع من الموظفين لا يتوافر إلا بفتح المدارس والاعتماد بالتعليم . ولكنها واجهت مشاكل وضغوطات منها قلة عدد المعلمين أعدادا مهنيا فقد كان أغلب المعلمين في العهد العثماني من ضباط الجيش التركي ، والتحق أكثرهم بالجيش عند إعلان الحرب العالمية الأولى ، وإن القسم الآخر فرم مع الجيوش المنسحبة واعتقل بعضهم وكان بينهم العدد الكثير من المعلمين الذين كانوا يتصورون أن الحكومة المنسحبة ستعود في يوم ما وسيعودون بعودتها إلى وظائفهم القديمة<sup>(٣)</sup> .

والمشكلة الثانية التي واجهتها السلطة المحتلة - هي قلة الأبنية المدرسية الملائمة فقد هدم أكثرها خلال الحرب لأن الجيش العثماني كان قد أشغل هذه البنايات للأغراض العسكرية ، وقد نهب أثاث أكثر هذه المدارس أثناء انسحاب الجيوش العثمانية .

والمشكلة الثالثة ، هي نقص الاعتمادات المالية للتعليم ، فقد بلغ مقدار ما صرف على المدارس في تلك السنة ٤٠٪ من الميزانية العامة أو ما يساوي

---

(١) مجلة المعلم الجديد : الجزء الثاني - السنة الثانية عشرة لسنة ١٩٤٨ ( مطبعة التقيض ، بغداد ) مقالة عن « التربية والتعليم في العراق » للسيد أحمد حسن السلমান ص ١٤ .

(٢) Philip. Ireland — OP. Cit., P. 125.

(٣) مفيد إبراهيم حلمي العمر : الأدوار التاريخية لمعارف لواء البصرة ( المطبعة العربية - عشار ) ص ٤ .

٦٥٠٠ روية من مجموع مصروفات الحكومة + للمشاريع العامة الاخرى  
البالغ مقدارها ١٦٦٢٢٣٤٤ روية<sup>(١)</sup> .

واخيرا مشكلة النظام : كان النظام التعليمي المعمول به هو « نظام  
المعارف العثماني العمومي » اذ اعتبرته السلطة المحتلة نظاما قديما لا يتناسب  
كما يزعمون مع مقتضيات نشر التعليم وترقيته في البلاد ، وعندما عهد الى  
المسؤولين من رجال السلطة المحتلة امر المعارف ، كانوا في حيرة من امرهم :  
هل يتبعون نظام التعليم المتبع في الهند ام يتبعون نظام التعليم المصري ، ام  
يقفون على الانظمة التعليمية العثمانية ، ام يقلدون المدارس الاهلية والطائفية  
التي كانت نشطة وفعالة . وتلقى التأييد والتشجيع من كل جانب وتمتخ  
بالاستقلال الذاتي<sup>(٢)</sup> . ولما كانت مهمة ادارة شؤون التربية والتعليم ليست  
بالمهمة السهلة الهينة بالنسبة للسلطة المحتلة في ظروف ضعبة وهي في  
امس الحاجة الى تثبيت دعائم وضعها السياسي والعسكري في البلاد ، لذلك  
كله فقد اسند امر التعليم الى معتمد الواردات والمسؤول عن مائة البلاد وهو  
« هنري دويس » الذي صار المشرف على امور المعارف فدرس مشكلاتها  
وكتب مقترحات خاصة لتسير بموجها السياسة البريطانية في هذا الشأن وقد  
أوصى بتأسيس نظام جديد للمعارف تحاشيا للوقوع في الاغلاط التي ارتكبت  
في الهند من قبل .

كما صرح المستر « هنري دويس » بان الظروف غير ملائمة لفتح  
المدارس في مدينة البصرة في بداية الاحتلال ، ولكنه يبرر فتح المدارس  
لسببين :-

١ - ان الحاجة ملحة لاعداد طبقة من الموظفين الكتابيين والفنيين للعمل

Philip, Ireland, Op. Cit., P. 126.

(١)

(٢) مجلة المعلم الجديد : الجزء الثاني ، السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨

« مطبعة التقيض - بغداد » مقالة عن التربية والتعليم في العراق ص ١٦ .

بالمصالح الحكومية ولتسيير دفة الأعمال الحكومية ، يكتفي في اعداد الموظفين الكتابيين بالتعليم الابتدائي وبعض التعليم الثانوي .

٢ - لئلا تتهم السلطة البريطانية المحتلة بانها غير مهتمة او غير مبالية لتسهيل امور التعليم في البلاد بفتح المدارس ونشرها فيها .

ويقول ايضا في تقريره « انه ميل الى ان ينصح بالنسبة لهذه الظروف التي تمر بها البلاد آنذاك بان تفتح مدرسة ابتدائية واحدة ، او مدرستان ، وان تعطى منحا مالية للمدارس التبشيرية الامريكية والمدارس المسيحية الاخرى (١) .

واخيرا كلف المستر جون فان اس J.V.Ess احد اعضاء الارشالية الامريكية في البصرة ، وطلب اليه معاونته في ادارة المعارف والاشرف على امور التربية والتعليم في مدينة البصرة والمناطق التابعة لها . والجدير بالذكر هنا ان المستر جون فان اس John Van Ess هو الذي الانكليز منذ اليوم الاول لاحتلالهم البصرة لذا تم الاتفاق على استناد ادارة مدارس البصرة اليه بشرط تدريس اللغة الانكليزية في المدارس التي يديرها والمصادقة على اعطاء مساعدات ومنح مالية الى مدرسة الارشالية الامريكية والتي كان يديرها المستر فان اس نفسه (٢) .

وقد بدأ اعماله بفتح المدارس في البصرة منذ عام ١٩١٥ م ، وفي الاقضية التابعة لها في كل من ابي الخصب والقرنة والزيير ومدينة الناصرية (٣) ولم تعني السلطة المحتلة بأمر « الدراسة الثانوية » بل تركت

---

(١) Philip, Ireland : Op. Cit., P. 125.

(٢) المعلم الجديد ، السنة (١٢) السنة ١٩٤٨ « مقالة عن التربية والتعليم في العراق » ص ١٦ .

(٣) Henry Foster : The Making of Modern Iraq ; ( Jondon : 1936 ) P. 384.



أمرها إلى المدرسة الثانوية الأمريكية « مدرسة الرجاء العالي في البصرة » .  
وقد كان فقدان المدرسين هو العامل الأول في انطاة أمر التعليم الثانوي بهذه  
المدرسة التي أسست عام ١٩٠٨ م . وكان فيها العدد الكافي من المدرسين  
الأكفاء الذين يستطيعون القيام بمهام التدريس في هذه المدرسة كما وأن  
مشكلة نقص المعلمين كانت تواجه المدارس الابتدائية أيضاً ، لذا تم اعداد  
دورات لتخريج المعلمين للمدارس الابتدائية وفي مدرسة الأمريكان فتحت  
هذه الدورة (١) .

وظل مدير الارشالية الأمريكية الذي كان يعمل بدورة تحت اشراف  
« هنري دويس » مدير المعارف في البصرة حتى احتلال القوات الانكليزية  
لمدينة « بغداد » حيث اخذت تدار من قبل الادارة الانكليزية مباشرة بعد  
انسحاب السلطات العثمانية منها إلى الموصل ، وعهد أمر الاشراف على  
التعليم إلى ناظر المالية « كاربيت » يساعده المستر « كلين » البريطاني والقائم  
بأعمال المستشار لشؤون المعارف .

ثم تمت بعد ذلك السيطرة على البقية من المدن العراقية بما فيها مدينة  
الموصل عام ١٩١٨ م ، فباشروا بإنشاء المدارس في الالوية العراقية باستثناء  
مدينة البصرة ، حيث كان « جون فان اس J.V. Ess » مدير الارشالية  
البروتستانتية الأمريكية يديرها هناك .

وخلال عام ١٩١٨ استقلت إدارة المعارف عن نظارة المالية بعد قدوم  
ال«ميجر» « نوومن » إلى العراق للاشراف على شؤون المعارف فأُسند اليه مهام  
وظيفة نظارة المعارف يساعده في ذلك الكابتن الانكليزي لانيل سمث  
« Smith » (٢) .

(١) المعلم الجديد ، ج٢ ، السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ ص ١٨ .

Philip, Ireland : Op. Cit., P. 126.

(٢)

انظر كذلك في : - جريدة العراق - العدد ٦١٧ - بغداد ( الاثنين ٢٩  
أيار ١٩٢٢ ) حول مستشار وزارة المعارف ( المستر كلين ) .

وقد اهتمت نظارة المعارف بإدارة شؤون التعليم وتشكيلاته الادارية ،  
 فعمدت الى تأليف مجالس للمعارف تضم افاضل بغداد للاستفادة والاسترشاد  
 بأرائهم وجعلوا المجلس يصادق على منهج المدارس الابتدائية المستمد من  
 منهج الدراسة في مصر الصادر عام ١٩١٦ (\*) ودليل حفظ النظام والادارة  
 والضبط المدرسي الذي اقروه ، ثم اعملوه امثالا كليا فيما بعد (١) وبعد  
 اصلاح نظام ادارة المعارف قسمت الى مناطق ادارية ثلاثة هي :-

منطقة معارف بغداد ، الموصل ، البصرة . وكانت منطقة معارف بغداد  
 تشمل الوية بغداد ، الحلة ، كربلاء ، الكوت ، الديلم ، ديالى ، كركوك .

ومنطقة معارف البصرة التي كانت تشمل : الوية البصرة والعمارة  
 والمنتك والديوانية ومنطقة معارف الموصل والتي تشمل الموصل وحده ،  
 ثم اضيفت بعدئذ منطقة رابعة تشمل لوائي السليمانية وازيل ، وبعض المدن  
 الكردية في لواء كركوك وقد سميت « بالمنطقة الكردية » (٢) .

اما لواء السليمانية ، فقد فصلته السلطات البريطانية عن العراق ،  
 وجعلته « حكمدارية » يرأسها الشيخ محمود ، ولم يلتحق اللواء المذكور  
 بالعراق الا في عام ١٩٢٠ م (٣) .

هذا وكان قد عين على رأس كل منطقة ناظر للمعارف معين في هذه  
 المناطق شخص انكليزي يساعده عراقيون ممن خدموا المعارف في العهد  
 العثماني . فكان ادور ( بيز ) ناظرا لمعارف لواء الموصل والمستمر ( رايلي )  
 ناظر لمعارف البصرة و ( بوفمن ) ناظرا عاما للمعارف بالإضافة الى اشرافه

(٣) قانون نمرة (١٣) لسنة ١٩١٦ م ، المطبعة الاميرية ، مصر ١٩١٧ .

(١) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص ١٨٣ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات

الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ( مطبعة الحكومة - بغداد ) ص ٩٢ .

(٣) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص ١٠٠ .

على معارف منطقة بغداد<sup>(١)</sup> .

اما المنطقة الكردية فكان يرأسها مفتش له بعض صلاحيات ادارية وكان هؤلاء يرتبطون بنظارة المعارف العامة في بغداد<sup>(٢)</sup> وكان معاونوه ورؤساء الاقسام من البريطانيين يعاونهم عدد من الموظفين العرب ومن اهل البلاد<sup>(٣)</sup> . واهتمت نظارة المعارف الانكليزية بتشجيع المدارس الاهلية الطائفية ، كما وخصصت لها منح مالية واصلحت مناهج التعليم فيها ثم باشرت بفتح مدارس ثانوية في كل من البصرة وبغداد في عام ١٩١٩ م . ففي بغداد اول ما التحق بها سبعة طلاب<sup>(٤)</sup> . ولجأت النظارة الى فتح الدورات التدريبية للمعلمين قبل المباشرة بالتوسع في فتح المدارس الابتدائية نظرا للنقص الحاصل في عدد المعلمين بسبب انسحاب المعلمين الاتراك بعد دخول القوات الانكليزية للبلاد فدعمت نظارة المعارف آنذاك الراغبين للالتحاق في هذه الدورات دون ان يشترط لقبولهم اي شرط سوى معرفة القراءة والكتابة ومستوى حسن ، فتقدم عدد كبير من الراغبين فجاءوا من مستويات مختلفة كان بينهم المتخرج من « الاعدادي ملكي والاعدادي السلطاني والمدارس الرشدية ( المتوسطة ) او الدينية » .

ولقد كانت الدورة الاولى لمدة ثلاثة اشهر اعقبها دورة ثانية لمدة اربعة اشهر ووزع خريجوها على مدارس بغداد وضواحيها ، ثم اضطرت

---

(١) المعلم الجديد : ج٢ السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ ، « مقالة عن التربية والتعليم في العراق » للسيد احمد حسن السلمان ، ص ١٩ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص ٩٢ .

(٣) ميس بيل جيردثروث ، لونيان : فضول عن تاريخ العراق القريب ، ترجمة جعفر خياط ص ١٢٥ .

(٤) محمد عبدالحسين الكاظمي : المعارف في عهد الاحتلال البريطاني ( المطبعة الرحمانية ، بعصر ١٩٢٢ ) ص ١٢ .

نظارة المعارف الى تنظيم دار المعلمين في بغداد ، وزاد عدد الطلاب المقبولين فيها وأصبحت تقبل الطلبة من مختلف الالوية العراقية ، وتمدت فيها الدراسة الى سنة واحدة ، ثم الى سنتين فيما بعد لتعد المعلمين الأكفاء المزودين بالعلوم والمؤهلين للتدريس بالطرق الحديثة<sup>(١)</sup> .

اما مدارس ولاية الموصل : والتي جاء احتلالها متأخرا في عام ١٩١٨م من قبل الجيوش البريطانية فقد ذاعت من ويلات الحرب العالمية الأولى . ولم يبق من مدارسها في عهد الاحتلال الا « مدرسة للمعلمين » واخرى ثانوية « اعدادي ملكي » وعدة مدارس ابتدائية رسمية ، فاعلقت حكومة الاحتلال الكثير من المدارس الابتدائية<sup>(٢)</sup> اما المدارس الاهلية الطائفية التي واصلت سيرها التعليمي احسن من غيرها لانها كانت تشغل بنايات الكنائس ، أو بنايات خاصة تابعة لطوائفها ، فقد بقيت هذه المدارس في عهد الاحتلال ولاقت تأييد السلطة المحتلة وقبولها<sup>(٣)</sup> .

وعندما اشرف الكاشن ( ادورد بينز ) على مهام نظارية معارف الموصل عام ١٩١٨ قام بسلسلة زيارات للمدارس في الالوية يرافقه الكولونيل « ليجمان » الانكليزي ، فاعلق اكثرها نقص المعلمين فيها . كما زارا « المدرسة الاعدادية » الوحيدة التي بقيت في الموصل منذ العهد العثماني ، وكانت تشغل بناية مدرسة الوطن الابتدائية للبنات الحالية . وأمر بالحاق تلامذتها للدوام في بناية المدرسة الخضرية الابتدائية ، ولم تفض عدة اشهر حتى تم فتح اول « ثانوية رسمية » في مدينة الموصل عام ١٩١٩م وتولى ادارتها لأول مرة السيد : « رزق الله اوغسطين » . والتحق بها سبعة وعشرون

---

(١) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، ج١ ، ص ٢١١ - ٢١٢ .

(٢) عبدالله الفياض : الثورة العراقية الكبرى سنة ١٩٢٠ ( مطبعة الارشاد - بغداد ١٩٦٣ ) ص ١٥٩ .

(٣) المعلم الجديد : ج٢ السنة (١٢) لسنة ١٩٤٨ ، ص ١٤ .



طالباً فقط ممن أكملوا تحصيلهم في المدارس الابتدائية<sup>(١)</sup> .

وعندما تولت لجنة مونرو دراسة « تاريخ التعليم الثانوي في البلاد خلال فترة الاحتلال وحتى عام ١٩٣٢ » ، وقدمت تقريرها خصصت فيه فصلاً عن - التعليم الثانوي - وأشارت الى مولده منذ عام ١٩١٩ م<sup>(٢)</sup> . ويشير الى هذا الدكتور محمد جواد رضا في كتابه « التعليم الثانوي » بقوله : ( انه يمكن ان نعتبر هذا العام بداية منطقية ومقبولة لمولد هذا التعليم « الثانوي » الحديث )<sup>(٣)</sup> رغم اننا يمكن ان نعتبر هذا التعليم امتداداً للتعليم الثانوي في العهد العثماني حيث لم يجر الا تغيير طفيف على مناهجه ومستواه الدراسي . وكانت مدة الدراسة فيه اربع سنوات تدرس بها الدروس العلمية والادبية والاجتماعية على حد سواء ، والصف الاخير لم يتكون الا في مدرسة واحدة هي : « الاعدادية المركزية للبنين في بغداد » وكان مجموع تلاميذ الصف المذكور ستة فقط . أما مستوى التعليم في المدارس المذكورة ، فلا يكاد يعادل مستوى الدراسة المتوسطة ، ولا سيما في تعليم العلوم الطبيعية ، فقد كان في منتهى الضعف ، وظل أمر التعليم الثانوي متمثلاً في فعاليات الهيئات التبشيرية الكاثوليكية والبروتستانتية والكلدانية التي كانت الحكومة تقدم لها العون والمساعدات المالية ولم يتسع نطاق التعليم

---

(١) د. صديق الجليلي : حديث شخصي ( الموصول في ٤/٥/١٩٦٧ )  
اذن بالإشارة اليه .

Paul Monroe : Report of the Educational Inquiry Commission , ( Baghdad - Government Press, 1932 )  
P. 154.

(٢) د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، مطبعة المعارف ، بغداد  
١٩٦٦ ، ص ١٥٦ .

الثانوي الحديث الا في عام ١٩٢٥ م<sup>(١)</sup> .

كما عملت نظارة المعارف على رفع مخصصات التعليم لضمان حسن سير ادارته من ٣٥٠٠٠٠ روبية الى ٩٨٩٢٥٠ روبية وبخاصة بعد التوسعات التي اشرفنا اليها في كل من التعليم الابتدائي والثانوي<sup>(٢)</sup> .

ويمكن القول بان نظارة المعارف التي كانت تدار في عهد ( بوومن ) كانت قد سارت على نفس الخطة التي سار عليها مساعده مستشار المعارف ( دنلوب ) فكان من الطبيعي ان ينسج على المنوال الذي كان قد تم صنعه في مصر تحت اشرف دنلوب وتوجيهاته<sup>(٣)</sup> .

من هذا نستنتج : ان النظام الذي اتبعته السلطة المحتلة كان متأثرا بالنظام المتبع في مصر ، وكانت مشكلة « النظام » من المشاكل التعليمية والادارية التي واجهتها السلطة المحتلة عند بداية فتحها للمدارس الابتدائية والثانوية .

اما الذين اعقبوا الميجر « بوومن » في الادارة بعد انتهاء خدماته فلم يحدثوا تبديلا بل ظلوا سائرين على خطواته . كما لم يحدث بعد ذلك أمر هام في مجال التعليم غير فتح المدارس المتوسطة الصناعية في بغداد والبصرة والموصل واعادوا فتح ثانوية كركوك الوحيدة وثانوية السليمانية ايضا . وبعض المدارس في بغداد وغيرها من مراكز المدن العراقية<sup>(٤)</sup> .

وكذلك عملت السلطات البريطانية تحت اشرف هؤلاء على الاستعانة

---

(١) د . محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص ١٥٦ .

(٢) محمد عبدالحسين الكاظمي : المعارف في عهد الاحتلال البريطاني

ص ١٢ .

(٣) ساطع الحصري : فذكراتي في العراق ، ص ١٠٨ .

(٤) محمد عبدالحسين الكاظمي : المصدر السابق ، ص ١٢ .

خلال هذه الفترة عناصر تعليمية اجنبية ومدرسين سوريين ومصريين ولبنانيين كان بينهم « جبرائيل كانول » واجانب انكليز منهم « سمر فيل » الذي عين بوظيفة مفتش في منطقة معارف بغداد . كما استعانت السلطات ايضا خلال هذه الفترة بالضباط المسرحين من الجيش التركي للتدريس واشغال وظائف المديرين في المدارس ، وقد ادى بهم الحال الى ان يلجأوا الى خريجي المدارس الثانوية والمتوسطة ايضا وسواهم ممن تلقوا دراسة خاصة حيث استعانت بهم للـ وظائف التدريس<sup>(١)</sup> . وظل الحال كذلك الى ان بدأ الشعب يدرك حقه وبدأ يقاوم سلطة الاحتلال وتجلت في ثورة العشرين العظيمة عام ( ١٩٢٠ ) ، وتخلص العراق جزئيا من الاحتلال البريطاني البغيض حيث قامت فيه حكومة مؤقتة من اهل البلاد وترأس اول وزارة عراقية السيد عبدالرحمن النقيب يعاونه وزراء عراقيون الا انه رغم ذلك فالحكم كان ثنائيا ، وكان الغم للسلطة البريطانية وصنائعها يقول بهذا الصدد « الشيخ محمد رضا الشبيبي » في جريدة الايام ما نصه : « انه اتضح لهذا الشعب الكريم ان هناك خطة استعمارية مرسومة اعتبرت الثورة العراقية الكبرى بموجها جريمة منكرة وحركة مضادة لمظاهر التقدم والحضارة . وهكذا عوقبت المنطقة النائرة بالحرمين ... »<sup>(٢)</sup> . الا ان العراق لم يسكت فقد استطاع ان يسترد حقه الضائع . وانشأت وزارة خاصة للمعارف ، وتعتبر مسؤولة عن سياستها وبدأت بفتح مدارس ثانوية وابتدائية في حدود طاقاته وامكانياته حتى بلغ عدد المدارس في عهد الحكومة المؤقتة ضعف ما كان عليه في عهد الاحتلال ، ففي احصاء المعارف لعام ١٩٢٠ - ١٩٢١ بلغ عدد المدارس الابتدائية ( ٨٨ ) مدرسة وبلغ عدد معلميها حوالي ( ٤٨٦ ) معلما

(١) د . رودريك ماثيوز و د . مكي عقراوي : التربية في الشرق الاوسط العربي « مترجم » المطبعة العصرية ، ١٩٤٩ ، ص ٢٠٣ - ٢٠٤ .  
(٢) جريدة الايام : العدد ١٢٤ بتاريخ ١٠ ايلول ١٩٦٢ « مقالة للاستاذ الشيخ محمد رضا الشبيبي » .

ومجموع تلامذتها ٨٠٠١ طالباً<sup>(١)</sup> الى جانب ثلاثة مدارس ثانوية في كل من الموصل وبغداد والبصرة ، بلغ عدد مدرسيها (٣٤) مدرسا وعدد تلامذتها (١١٠)<sup>(٢)</sup> .

وبالرغم من زيادة عدد المدارس الرسمية الابتدائية والثانوية : الا ان هذا العدد لم يزل في منتهى الضالة في بلاد شاسعة الاطراف مثل العراق . ولا نستغرب اذا قلنا ان سنة ١٩٢١ - ١٩٢٢ كانت سنة مخضرمة ، بكل معنى الكلمة ، فقد بقيت في اشهرها الخمسة الاولى تحت ادارة الكابتن فارل ، وان كانت قد تأثرت بعض التأثير عند قيام الحكم الوطني في البلاد ، وادارة المعارف لم تصبح وطنية بصورة فعلية الا خلال الاشهر الباقية من السنة المذكورة<sup>(٣)</sup> .

#### ١ - مشكلات تعليم البنات في عهد الاحتلال :

حل عام ١٩٢٠ والبلاد تقف على مفترق طرق عديدة ، والعراقيون تنازعهم عوامل مشابهة لها مشابه في كل امة كريمة تطالب بحقوقها في الحياة الحرة الكريمة وتهيم لبنيها وبناتها مجالات العيش الرقي والعمل المثمر الجدي . في هذه الظروف والبلاد تحت سيطرة الاحتلال البريطاني شق التعليم النسوي طريقه يومذاك في ببطء ظاهر ، وفي وجه مقاومة ضارية فقد ظلت مسألة اعادة فتح مدارس البنات التي اغلقت بعد اعلان الحرب العظمى قد اهتمت لاسباب منها :-

- ١ - لان حكومة الاحتلال لم تكن بحاجة الى استخدام الاناث في دوائرها .
- ٢ - مشكلة قلة عدد المعلمات اللواتي يستطعن التدريس في مدارس البنات .

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٦ - ١٩٣٧ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ، ص ٩ .

(٢) المصدر نفسه : ص ٢٣ .

(٣) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص ٢٤٥ .



٣ - الأهالي وموقفهم السلبى<sup>(١)</sup> واعتبار تعليم الفتاة هو الخروج عن الطريق السوى لانه كما عبرت عنه الآسفة صبيحة الشيخ داود في كتابها اول الطريق « بان تعليم الفتاة معناه افساد لعقلها ومضيعة لخلقها ، وانتهاك للحرمان والتقاليد السائدة في ذلك العصر » ومهما يكن من امر فقد وعت نظارة المعارف الى اهمية تعليم الفتاة العراقية عامة والمسلمة بوجه خاص ، فاستقدمت مربية انكليزية هي المس « كيلبي » للقيام بفتح اول مدرسة للبنات في بغداد ، وبشرت بتسجيل الطالبات ، باحتفال جرى لهذا الغرض بعد فتح المدرسة وعينت لادارتها المس ( كيلبي ) البريطانية ، وسارت ادارة المدرسة حسب توجيهات المس « بيل » التي كانت في ذلك الحين محورا للنشاط البريطاني السياسي في العراق . وفي عهد كان يشرف على ادارة المعارف فيه السر « ريد بولارد » سفير بريطانيا السابق في ايران<sup>(٢)</sup> . وقد كانت هذه المدرسة فاتحة عهد لتعليم البنات في العراق بالرغم مما لاقته من المقاومة اثناء تسجيل الطالبات فيها ، وهذا امر لا بد منه في خضم تلك المقاومة العنيفة نحو تعليم الفتاة العراقية المسلمة ، وب نفس الوقت كان الكثيرون قد ناهضوا تعليم الفتاة بارسال بناتهم الى المدارس ، وقد بلغ بهم الامر اكثر من ذلك فلم يدخروا جهدا في الاكثار من المعاهد والمدارس الثانوية ، فمجلت بانشاء اول مدرسة ثانوية للبنات في بغداد عام ١٩٣٠ م<sup>(٣)</sup> وبعد ذلك تطلعت الفتاة العراقية نحو التعليم الجامعي جنبا الى جنب مع الرجل في مقاعد الدراسة ،

(١) عبيد الرزاق الهلالي : معجم العراق ج ١ ، ص ٢١٥ .

(٢) صبيحة الشيخ داود : المصدر السابق ، ص ٤٩ .

(٣) عن سجلات ادارة المدرسة الثانوية المركزية للبنات في بغداد « معلومات عن تأسيسها » .

وهكذا فتحت ابواب التعليم امام الفتاة العراقية .

ب - الآثار السبيطة التي تركتها سياسة الادارة الانكليزية في البلاد :

يمكننا ان نلخص الآثار التي تركتها سياسة الادارة الانكليزية في البلاد في عهد الاحتلال مما يلي :-

١ - ان الانكليز لم يكونوا جادين في نشر التعليم الثانوي وغيره من انواع التعليم ولم يكن ذلك هدفا من اهداف سياستهم على الاطلاق ، ولذلك لم تكن لهم خطط مدروسة بشأن نشر هذا التعليم فقد لاحظنا : ان التعليم الثانوي بدأ على نطاق موسع بعد عام ١٩٢٥ .

ولم تكن هنالك حتى هذا التاريخ سوى ثلاثة مدارس ثانوية في كل من بغداد والموصل والبصرة ويمكن القول : انسه كانت للسلطات المحتلة خطط مدروسة في تثبيت دعائم وضعهم العسكري والسياسي في البلاد عن طريق وقف انتشار التعليم حتى يوقفوا تطور الشعب وتقدمه .

٢ - كانت اهداف سلطات الاحتلال البريطاني من التعليم في اعداد طبقة من الموظفين والفنيين للعمل في دوائر الحكومة ، وفي بعض اعمال التعليم الثانوي كادارته والتدريس فيه مع التقليل في تخريج طبقة الفنيين وذلك لكي لا تسد هذه الطبقة حاجة الشعب الى الخدمات المختلفة فاهمل التعليم الفني ، وبخاصة « التعليم الصناعي » . . . .

٣ - لم يكن التعليم الثانوي في عهد الاحتلال مجانيا بل كانت تستوفي الاجور من الطلبة . بينما كان « التعليم الثانوي » في العهد العثماني مجانيا . وبقيت هذه الاجور تستوفي من الطلبة في العهد الوطني وحتى عام ١٩٤٣ - ١٩٤٤ حيث صدر امرا باعفاء الطلبة المجتهدين

والفقراء من طلاب المدارس المتوسطة والثانوية<sup>(١)</sup> .

٤ - عملت السلطات المحتلة على ادخال اللغة الانكليزية في التعليم بمراحله المحتلة واصبحت المدرسة الثانوية بالموصل - تدرس العلوم باللغة الانكليزية وفق اوامر ناظر المعارف لمدينة الموصل المستر ( فارل ) واستمر الوضع كذلك حتى عام ١٩٣١ . وكان تبريرهم في ذلك هو حاجة سلطنة الاحتلال الى موظفين يستطيعون التفاهم مع مدرائهم ورؤسائهم الانكليز ، كما يكونون واسطة للتفاهم بينهم وبين ابناء الشعب . وبهذا الصدد تذكر ما قاله ( فيليب ايرلاند ) بكتابه « العراق » : دراسة في تطوره السياسي : « كانت الرغبة في فتح المدارس وتسهيل امور المعارف وبخاصة فتح المجال لتعلم الانكليزية بادية للعيان في كل مكان »<sup>(٢)</sup> . كما وكانت شروط منح المساعدات المالية للمدارس الاهلية مشروطة بتدريس اللغة الانكليزية بمدارسها .

٥ - أ - اوجدت الادارة البريطانية في المدارس الابتدائية الاهلية في الموصل نظاما هو نظام « الكونكورداتو »<sup>(\*)</sup> الذي كان يعتبر من اسوأ الامور التي ورتتها وزارة المعارف العراقية فيما بعد ، وقد ولد هذا النظام الكثير من المحاذير والاضرار الكبيرة ، فقد كان يحول دون تنظيم الادارة واصلاح التدريسات وترقية المدارس ، فضلا عن انه كان يطوى على محاذير سياسية هامة .

---

(١) انظر : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنة الدراسية ١٩٤٣ - ١٩٤٤ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٥ ، ص ٤١ . ( حول اعضاء طلبة المدارس الثانوية ) من الاجور الدراسية .

Philip Ireland : Op. Cit., P. 127.

(٢)

(\*) الكونكورداتو : Concordato كلمة اجنبية تعني الوفاق او الاتفاق .

وقد اراد الكاتب « فارل » الذي كان نظرا لمعارف الموصل ان يرضي على هذا الامر صفة الاستمرار ، فتذاكر مع رؤساء الطوائف كافة ثم وضع مشروعا بتلك الاتفاقية : ينص على ان تتولى ادارة المعارف الاتفاق على هذه المدارس : كبقية المدارس الحكومية ، دون ان تستطيع المعارف من نقل او تعيين او ترفيع او معاقبة احد معلميه الا بعلم رئيس الطائفة فولد بذلك نوعا خاصا من المدارس لا يمكن اعتبارها اهلية تماما ولا هي رسمية صراحة<sup>(١)</sup> .

ولم يتيسر حل هذه المشكلة الا بعد سلسلة طويلة من الاعمال والتدابير الحازمة .

ب - كما اوجدت الادارة البريطانية في سياستها التعليمية حالة اشد شذوذا منها في المدرسة الثانوية في الموصل « فكان معظم طلابها من المسيحيين » ، لذلك قررت ادارة المعارف برئاسة « فارل » ان تعطّل الدراسة فيها ايام الاحد وتستمر في الدراسة ايام الجمعة . وهذا مما اثار شعور المسلمين وحملهم على التذمر والتظلم . وقوى هذا الشعور عند بدء الحكم الوطني فيه ، فتولدت نتيجة مشكلة ادارية كبرى مما جعل اكثر الطلبة ينقطعون عن الدوام في المدرسة ايام الجمعة ، وكان الانكليز يقولون تبريرا لهذا الاجراء : « ان عدد الطلبة المسيحيين اكثر من الطلبة المسلمين »<sup>(٢)</sup> ويدعمون اقوالهم بالارقام . فقد جاء في تقرير مونرو « لجنة الكشف التهديبي » المستند الى الاحصائيات التي قدمتها الادارة البريطانية بخصوص تشكيلات المدارس

(١) ساطع الحصري : فذكراتي في العراق ، ص ٣١١ - ٣١٣ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٧٨ .



الثانوية الرسمية في العراق منذ عام ١٩١٩ م ، حيث ذكر  
 « انه عندما فتحت المدرسة الثانوية في الموصل دخل فيها ثمانية  
 عشر تلميذاً مسيحياً وتسعة طلاب مسلمين <sup>(١)</sup> » . بينما يرى  
 المسلمون ان هذه حالة شاذة وان البلاد اسلامية ، والمسيحيون  
 يشكلون نسبة واحدة الى سبعة من عدد المسلمين في المدينة <sup>(٢)</sup> .  
 بينما كان الهدف من اتباع سياسة الادارة الانكليزية هو تفريق  
 الطلبة وفقاً للخطبة التي كانوا قد اتبعوها في المدارس الابتدائية ،  
 لا ان يشأوا سوية بنزعة وطنية تسير فوق الاعتبارات الطائفية .

٦ - اشباع الانكليز جوا من الارهاب في المدارس امتد الى المديرين  
 والمعلمين ، والى التلاميذ وحرّموا عليهم مناقشة القضايا الوطنية بدعوى  
 ان مناقشتها يعتبر اشتغالا بالسياسة سيما عندما كانوا يبدون مواقف  
 وطنية في « ثانوية التفيض الاهلية والمدارس الجعفرية عام ١٩١٩ م »  
 غير ان ذلك لم يمنع طلبة المدارس والمعاهد من استتكار سياسة  
 الانكليز الاستعمارية في شتى المناسبات الوطنية كما لم يمنع قيام  
 بعض الزعماء الوطنيين المخلصين الذين قاموا بسياسة الاستعمار اشد  
 مقاومة وما ثورة ١٩٢٠ م عنا ببعيدة .

٧ - اكدت سلطة الاحتلال البريطاني « الاتجاه المركزي » مبتغية من ذلك  
 تحقيق سيطرتها التامة على كل دقائق التعليم ، فلقد سار نظام الحكومة  
 في العهد العثماني وفق النظام المركزي الصارم المتأثر بالنظام الفرنسي  
 وقد عمدت سلطة الاحتلال الى تأليف مجلس المعارف برئاسة  
 للاشراف على شؤون المعارف في وضع المناهج والكتب ودليلاً لحفظ  
 النظام والادارة والضبط المدرسي الا انهم اهملوه فيما بعد اهمالا

Paul Monroe : Op. Cit., P. 154.

(١)

(٢) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص ٧٨ .

كلية ، ونفذت نظارة المعارف ما ارادت عن طريق نظارات المعارف التابعة لها والتي يرأسها مديرون ومعاونون انكليز يتصلون مباشرة بالادارة العامة للمعارف . وبذلك تركزت كل امور التعليم في يد السلطة التعليمية الانكليزية في بغداد .

مما أحر الاستقلال الفكري وادى الى التواكل والاعتماد على الرؤساء في اصدار القرارات والتعليمات في كل صغيرة وكبيرة ، والى ربط المناطق الادارية للمعارف ببغداد ، مما اشاع الجمود والتقيد بحرفية القوانين والانظمة .

### ٣ - التعليم الثانوي وادارته في عهد الحكم الوطني في العراق :

تأسست الدولة العراقية سنة ١٩٢١ ، بعد انتهاء الحرب العالمية الاولى ، وقد كانت قضية الجيش والقضية التعليمية من القضايا التي نالت اهتمام الدولة بعد التأسيس مباشرة ، وقد كان العراق غنيا من الناحية العسكرية ، فالدولة العراقية ذاتها قد ضمت في بدء تشكيلها عدد كبيرا من الضباط ورجال الجيش حتى ان اكثر رجال العراق الذين ساهموا في تأسيس الدولة العراقية كانوا من رجال الجيش وبذلك خطا الجيش خطوات سريعة ونسبا وتطور<sup>(١)</sup> .

اما من الناحية التعليمية فيمكن القول بان نظام التعليم الثانوي الحديث وادارته في العراق على نحو ما نجده الآن هو في الواقع وليد عملية تاريخية تعود بدايتها الى حوالي نصف قرن مضى تقريبا . فعندما انتهت الحرب العالمية الاولى واستلمت الدولة العراقية زمام الامور من الادارة العسكرية بدأ التعليم الحديث<sup>(٢)</sup> . وبدأت المرحلة التأسيسية الاولى من تاريخ هذا

(١) ذ . جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٣ ، ص ٣٠ .

(٢) ذ . محمد احمد الغنام و ذ . محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٦ ، ص ١١ .

التعليم ، كما اطلق عليها الدكتور « جابر عمر » في كتابه « آراء واتجاهات في التربية والتعليم » حيث اخذت الدولة العراقية تبدي اهتماما كبيرا بالتعليم لغائتين :

الاولى - لان الدولة اسست على نظام من الحياة يتطلب نوعا جديدا من الحياة التي كانت قد سارت عليها البلاد قرونا كثيرة .

وثانيهما - ان الدولة الفتية تحتاج لدعم كيائها الحكومي الى عناصر متعلمة تعليميا يسجّم ونظام الدولة لذلك فقد شعرت بالحاجة الماسة لاعلاء الوظائف الكبرى بالموظفين الذين قد نالوا قسما قليلا من التعليم الوطني الحديث<sup>(١)</sup> لذلك كله بدأت الدولة بتنظيم امور المعارف واصبحت وزارة المعارف من بين الدوائر الاولى في الحكومة العراقية التي استقلت وخلت من الرقابة الانكليزية<sup>(٢)</sup> . وارشاداتها ومساعداتها وتحملت مسؤولية وضع خططها وتنفيذها فاصبح في يد وزارة المعارف ادارة المدارس على اختلاف انواعها ودرجاتها والصرف عليها ووضع مناهجها وادارة امتحاناتها والاشراف عليها .

١ - تنظيم جهاز الادارة التعليمية للتعليم الثانوي بين عام ١٩٢١-١٩٣٠ م :

١ - بعد ان تولى امر ادارة المعارف من الوجهتين الادارية والفنية الاستاذ « ساطع الحصري » باشرت ادارة المعارف في هذه الفترة بتنظيم اجهزة الادارة والتفتيش ، فوضعت مشروع « قانون لتأليف مجالس معارف الالوية » ذلك المشروع الذي دعى اليه عندما تولى « الشيخ هبة الدين » وزارة المعارف ، ثم نفذ هذا المشروع اخيرا بعد تردد<sup>(٣)</sup> .

(١) د . جابر عمر : المصدر السابق ، ص ٥٧ - ٥٨ .

(٢) د . خالد الهاشمي : تجديد مناهج اعداد المعلمين في العراق ،

دار العلم للملايين : ١٩٤٦ ، ص ٧٤ .

(٣) نخبة من المدرسين العراقيين - سر تاخر المعارف في العراق ،

مطبعة الفرات ١٩٢٣ ( ١٣٤٢ هـ ) ص ١٧ .

وكانت الغاية من انشاء هذه المجالس المحلية هو بحث الاهلين على ارسال ابنائهم الى المدارس ومساعدة الاطفال المحتاجين ، بالإضافة الى جمع التبرعات لانشاء المباني المدرسية او توسيعها واصلاحها . وقد صدر هذا القانون في عهد وزارة المعارف « هبة الدين » وبما يلي نص قانون تأليف مجالس المعارف في الالبوية والصادر في ١٩٢٢ م :

- ١ - يتألف في كل لواء مجلس للمعارف تحت رئاسة المتصرف يتكون اعضاؤه من ممثلين عن مجلس ادارة اللواء والمجلس البلدي في اللواء ، ومفتش المعارف في اللواء ومدير المعارف في اللواء وعضو من قبل مدراء ومعلمي المدارس الاولى والابتدائية الرسمية في اللواء وعضو يمثل مدراء معلمي المدارس الاولى الاهلية في اللواء ومدير المدرسة الثانوية اذا وجدت في اللواء .
- ٢ - وفي اللواء الذي لم يكن فيه مدير معارف او مفتش ، يقوم مدير اكبر مدرسة في اللواء مقامها في المجلس . واذا وجدت في اللواء مدرسة واحدة ينتخب مدرس واحد ليحضر هذا المجلس .
- ٣ - يجوز للمجلس ان يدعو عند الحاجة ذوي الاختصاص والخبرة في امور المعارف لاستشهادتهم والاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم .
- ٤ - ان المجلس يتذكر وينظر في شؤون المعارف ويتخذ التدابير لتزويد عدد التلاميذ ويساعد على تنفيذ الانظمة والتعليمات الموضوعة ويشرف على اعمال لجان الاعانات بحسب قانون الاعانات للمدارس ، ويندى رأيه فيما يحيله اليه الرئيس من القضايا .
- ٥ - على مدير المعارف ان يقدم للمجلس كل ثلاثة اشهر تقريرا يبين فيه سير التعليم ونتائج التفتيشات والاجراءات في المدارس .
- ٦ - يجتمع المجلس في كل شهر مرة ، وللمتصرف ان يجنبه فوق العادة



إذا رأى حاجة إلى ذلك .

٧ - وفي اللواء الذي لم يكن فيه مدير معارف يرسل الرئيس منهاج الجلسة إلى مدير معارف المنطقة ليحضر بنفسه أو يرسل المفوض نيابة عنه .

٨ - ان الاعضاء الذين لا يحضرون اجتماعين متوالين من دون معذرة مشروعة أو اخبار يعدون مستقيلين .

٩ - ترسل إلى وزارة المعارف صورة قرارات المجلس .

١٠ - على وزارتي الداخلية والمعارف تنفيذ هذا القانون<sup>(١)</sup> .

وفي خلال هذه الفترة من عهد الحكم الوطني ، درست احوال المديرية العامة للمعارف ، وحددت وثبتت صلاحياتها واختصاصاتها . اذ لم تكن صلاحياتها واختصاصاتها مثبتة ايام عهد الادارة البريطانية ، وكانت السلطة الادارية تخول إلى المديرية العامة بان تجرى ما يجب اجراؤه ضمن الانظمة الموجودة والميزانية الموضوعة وتراجع الوزارة في تعديل الانظمة وفي احداث انظمة جديدة كما ان المديرية العامة للمعارف تقوم بما يعهد اليها من الواجبات تحت سلطة الوزارة ، فالتعليم في العراق كان يدار على اساس مركزي . وكانت السلطة قد تركزت بيد الوزير او معاونه<sup>(٢)</sup> الذي يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ سياستها وهو مسؤول عن ادارة شؤونها وعن حسن قيام جميع موظفيها بواجباتهم المتنوعة ، وتصدر جميع الاوامر والمقررات والتعليمات بأمره ، وتتفقد باشرافه ومراقبته . ولم يكن للمدير في مديريته ولمدير المدرسة في مدرسته ابتدائية كانت أو ثانوية مثلاً ان يتمتع بسلطات

(١) مجموعة القوانين والانظمة ، مما صدر بين ١٩١٧ - ١٩٢٠ ، مطبعة دنكور - بغداد ، ص ٢٢٣ .

(٢) ساطع الحصري : مذكراتي في العراق ، ص ٢٧٩ .

إدارية ومالية ، اذ يحتاج مدرء هذه المدارس الى استشارة الدائرة المركزية في اصغر الامور الادارية ، لأن مرحلة التصحيح السياسي والاجتماعي والاقتصادي في العراق عند تأسيس الحكم الوطني فيه ترجح اتباع هذه الادارة المركزية .

كما وقد درست وزارة المعارف احوال الالوية وتبعت اعمال مديريات المعارف فيها واتبعت الطرق الملائمة لتنظيم امور الادارة وهي منح مديري معارف المناطق بعض الصلاحيات مع اتخاذ كل ما يلزم من التدابير لمراقبة اعمالهم وتصحيح اخطائهم وتزويدهم على التوالي بالارشادات والتعليمات التي تقرر لها لهذا الغرض ، وقد وضعت التعليمات الخاصة بعلاقة المدرء بإدارات المدارس الثانوية في « ٧ كانون الاول ١٩٢٢ » . تذكر هذه :

« ان المدارس الثانوية مربوطة بالمديريات ، ويدير مديرو المعارف امورها الحسابية ومخابراتها العمومية ، الا ان تعيين مديريها ومعلميها وتبديلهم مختصان بالوزارة »<sup>(١)</sup> كما وقد طلب الى مديري المعارف في مناطقهم ان يعتقد نظام المعارف اجتماعا مع مديري المدارس في كل اسبوع ليتداولوا معهم فيما يتعلق بشأن التدريس والمدارس وكانت لهذه المجالس اهميتها الكبرى لتدارس مديري المدارس مع ناظر المعارف ولعرض مشاكل مدارسهم وتنفيذ مطالبهم الصالحة لمدارسهم .

وبعد كل اجتماع كان المدير يجمع مدرسي مدرسته في كل اسبوع ، ويلفهم القرارات ويأخذ رأيهم في الموضوع ويستمع الى آرائهم ومقترحاتهم . وكانت هذه القرارات كلها تدون وكانت هذه المجالس لها اثرها في اصلاح التعليم مما ساعد على وضع نظام المدارس « دليل حفظ النظام والانتظام » كذلك اصدروا تعليمات فيما يخص اهداف التفتيش وواجبات المفتشين

---

(١) المصدر نفسه ، ص ١٨٦ .

ايضا • وقد جاء في كتاب « سر تأخر المعارف في العراق » : ان مجلس مديري المعارف قد انفي فيما بعد رغم ورود تقارير عديدة من تلك المجالس في الالوية الى الوزارة وما يستدل منها على اهتمامها بالتعليم لغرض الاصلاح المنشود<sup>(١)</sup> •

وبالرغم من المشاكل المتعددة التي اعترضت تقدم التعليم الا انه كان هناك الكثير من الاعمال التنظيمية والاصلاحية منها بخصوص تنظيم اجهزة الادارة والتفتيش والارشاد في وزارة المعارف ، وكذلك شمل ذلك اصلاح وتنظيم التعليم الابتدائي بوضع منهج جديد لها مبني على اساس تربوية قوية ، ومقرن بتوجيهات وطنية وقومية صريحة • كما عقدت الدورات الصيفية لمديري المدارس وتلقى طائفة من المعلمين خلالها المحاضرات في اساس التربية والتعليم ومبادئها العامة •

كما واصلحت ونظمت امور دار المعلمين من جميع الوجوه المادية والمعنوية فقد جاء في التقرير عن سير حالة المعارف لسنة ١٩٢٢ - ١٩٢٣ : « انه كانت توجد في الحالة الحاضرة في العراق مدرسة للمعلمين باسم دار المعلمين في العاصمة عام ١٩١٧ ••• وكان فيها عام ١٩٢١ - ١٩٢٢ م فرعان باسم « قسم الفنون » والثاني باسم « قسم الآداب » ثم وُجد الفرعين ورتب المنهج على اساس اعطاء المعلومات الاساسية والعامة الضرورية لكل من يريد ان يكون معلما في المدارس الابتدائية • وكانت دار المعلمين هي المدرسة الوحيدة التي يمكنها ان تعلم الطلاب داخليا ومجانا •

ويقول الاستاذ « الحصري » بهذا الصدد : انه كان يدخلها كثير من الطلاب للاستفادة من كونها مجانية وداخلية ليس غير • من دون ان يفكروا ولو لحظة واحدة في مهنة التعليم • اما مدة الدراسة فيها فقد كانت سنة

---

(١) نخبة من المدرسين العراقيين : سر تأخر المعارف في العراق ١٩٢٣ م ، ص ١٦ •

واحدة ، ثم زيدت الى ثلاث سنوات<sup>(١)</sup> .

وانسنت مدرستان للمعلمات بأسم « صف المعلمات » وقد تأسست واحدة تعدها للتعليم الابتدائي . فساعد بذلك التغلب على مشكلة نقص المركزية في بغداد وذلك في عام ١٩٢١ م حيث كانت مدة الدراسة فيها سنة واحدة تعدها للتعليم الابتدائي . فساعد بذلك التغلب على مشكلة نقص المعلمات والمعلمين ، وهذا مما ادى بدوره الى امكان فتح المدارس الابتدائية في شتى انحاء البلاد<sup>(٢)</sup> .

ثم بدء بالمشروع في رفع مستوى « التعليم الثانوي » تمهيدا لاصلاحه اصلاحا اساسيا . فقد تقدمت الدراسة الثانوية في العراق بخطى بطيئة ، وكان اول ما نشأ فيها من المدارس الثانوية : في بغداد والموصل والبصرة عام ١٩١٩ - ١٩٠٢ م وان اول فوج من المتخرجين من هذه المدارس كان في عام ١٩٢٤<sup>(٣)</sup> .

ثم اخذ عدد المدارس الثانوية في العراق يتزايد تدريجيا ، ففي عام ١٩٢٢ - ١٩٢٣ م فتحت مدرسة ثانوية في كركوك ، فاصبح عددها بذلك اربعة فقط .

وقد جاء في تقرير الأستاذ الحصري الصادر في ١٩٢٢ - ١٩٢٣ عن التعليم الثانوي وادارته في العراق ان في العراق اربع مدارس ثانوية ، الواحدة في العاصمة (بغداد) والبقية في كل من الموصل وكركوك والبصرة . وان مدرستي العاصمة والموصل الثانوية اصبحتا كاملتي الصفوف وفيها عدد لا بأس به من التلاميذ . وقد تخرج هذه السنة من الاولى (٦) تلاميذ

(١) سناطع الحصري . مذكراتي في العراق ، ص ٣٥٤ .

(٢) عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، ج ١ ، ص ٢١٦ .

(٣) د . ماثيوز رودريك و د . متي عقراوي : المصدر السابق ،

ص ٢٠٢ .



ومن الثانية (٥) تلاميذ ، وبعد سنة يتخرج من الاولى (١٢) تلميذاً ومن الثانية (١٥) تلميذاً ، واما بعد سنتين فعدد المتخرجين سيتجاوز الخمسين وهكذا يزداد عدد المتخرجين من هاتين المدرستين سنة بعد سنة بنسبة متزايدة كبيرة .

اما مدرستا البصرة وكركوك الثانوية ، فلم تكونا كهاتين المدرستين مبينتين على اساس متين اذ انهما اسستا قبل اوانهما ، اي قبل ان يتكون فيهما مقدار كاف من المدارس الابتدائية الكاملة الصفوف ، فلذلك لم يدخلهما الا قليل من التلاميذ ، وعندما زادت العناية في الامتحانات تناقص فيها عدد التلاميذ تناقصا كبيرا ، وهذا مما اضطرهما الى الغاء صفين من كل من هاتين المدرستين انتظارا لازدياد تلاميذهما . فالتلاميذ الذين كانوا في هذه الصفوف انتقل بعضهم الى دار المعلمين وبعضهم الى مدرسة الهندسة والبعض الآخر الى الثانوية المركزية في بغداد .

٢ - - - - - عند تأسيس هذه المدارس الثانوية جرى تساهل ملموس في قبول التلاميذ وترفعهم ، وهذا التساهل استمر الى قبل هذه السنة بحكم الاستمرار . فكانت مستويات التلاميذ في كل صف من الصفوف متفاوتة للغاية ، مما كان يمنع تقديم الدروس والمدرسة بدرجعة مؤسفة ، وقد وضعنا حد لهذا التساهل في اواخر عام ١٩٢١ - ١٩٢٢ م ، فأوعزنا الى ادارات تلك المدارس ومعلميها بلزوم التشديد في الامتحانات ، ولكي تصبح هذه المدارس ثانوية بكل معنى الكلمة كما تقرر عدم قبول التلاميذ الذين لم يكونوا ناجحين في الامتحانات العامة للصفوف السادسة الابتدائية وفي الامتحان لم ينجح الا ثلث التلاميذ وقد سقط منهم الثلث ، وفرض على الثلث الباقي اعادة الامتحان في بعض الدروس . وان نتائج هذه الامتحانات قد ولدت ضجة عظيمة من قبل التلاميذ الراسخين واوليائهم ولكن نتائجها الحسنة

قد ظهرت في هذه السنة لأن في الامتحانات النهائية لم يرسب الا قليل من التلاميذ رغم تيسرنا بمبدأ عدم التساهل في الامتحانات مما يدل على تقدم كبير في حالة الدروس .

هذا وان تصفية الصفوف من التلاميذ المتأخرين قد مكنت المعلمين من جعل مستوى الدروس متفقا مع قدرة التلاميذ الباقيين وهم المتقدمون .

٣ - وفي سنة ١٩٢١ - ١٩٢٢ م تقرر ان تقبل في المدارس الثانوية كل من حصل على (٢٥) بالمائة من مجموع درجات الامتحان العام للصفوف الاخيرة من المدارس الابتدائية اما في سنة ١٩٢٢ - ١٩٢٣ م فقد تقرر ان لا تقبل الا من حصل على (٤٠) بالمائة من مجموع هذه الدرجات . وفي بدء السنة الدراسية ١٩٢٣ - ١٩٢٤ م ، تقرر اخيرا ان نخطو خطوة اخرى في رفع مستوى القبول : واشترطنا على كل من حصل من الـ (٤٠) في المائة الى (٥٠) في المائة ان يؤدي فحصا في الرياضيات بعد شهرين .

٤ - من البديهي انه يجب علينا ان نتخذ التدابير اللازمة لفتح مجال الدراسة الثانوية امام التلاميذ الذين يكملون الدراسة الابتدائية في المدن التي ليس بها مدارس ثانوية . ان هذه التدابير تنقسم الى قسمين :-

١ - تأسيس اقسام داخلية في المدارس الثانوية .

٢ - فتح مدارس ثانوية جديدة في مراكز الالوية .

ولم تحتو هذه المدارس عددا كافيا من التلاميذ ، فلا يمكنها ان تخرج في خلال هاتين السنتين من التلاميذ ما يكفي لتأسيس مدارس ثانوية في تلك المراكز . فكان من الضروري ان نكتفي بالحالة

الحاضرة بفتح أقسام داخلية في المدارس الثانوية الموجودة ، وإن  
تجذب إليها التلاميذ الذين يتخرجون من مدارس الأولية إلى أن  
يزداد عدد هؤلاء المتخرجين في بعض المراكز ويصل إلى درجة تبرر  
تأسيس مدرسة خاصة لها . نظن أن ذلك سوف لا يحصل إلا بعد  
سنتين .

فقد تأسس قبلا في البصرة ، قسم داخلي يسكنه الطلاب على نفقتهم  
الخاصة ، وفتحنا الآن قسما داخليا في العاصمة يسكنه التلاميذ على  
نفقتهم الخاصة أيضا .

٥ - لم نر لزوما لإطالة مدة الدراسة في المدارس الثانوية ، بل نرى أن  
تتجنى هذه المدة أربع سنوات ، ولكنها تنقسم إلى دورتين : الدورية  
الأولى ، تحتوي على السنتين الأوليتين ، وتدرس المعلومات العامة  
من العلوم والآداب .

والدورة الثانية : تحتوي على السنتين الأخيرتين وتنقسم إلى فرعين :  
الفرع العلمي والفرع الأدبي . الأولى تعنى بتعليم العلوم أكثر من تعليم  
الآداب ، والثانية بعكس ذلك تهتم في تعليم الآداب أكثر من تعليم العلوم .  
ولكن لما كانت مستويات الدراسة في هذه الصفوف لم تصل بعد إلى  
درجة تبرر هذا التفرع ، كما أن عدد التلاميذ فيها أيضا لم يصل إلى المقدار  
المساعد له ، رأينا أن نؤجل هذا التقسيم إلى سنة ١٩٢٥ .

نرى أيضا أن تفتح الدورة الأولى فقط من الدراسة الثانوية عندما  
يشرع بتأسيس مدارس ثانوية في الأولية المهمة ، وتكون بهذه الصورة  
في مركز تلك الأولية ، مدارس ذات ثمانية سنوات : أربعة منها أولية  
واثنتان تالية ، واثنان ثانوية . ربما كان من المواقف - عندئذ - أن نسمي  
تلك المدارس بـ « المدارس المتوسطة » .

فعلى كل حال اتناشعارعون بوضع الخطط اللازمة واعداد العدة  
المقتضية لتأسيس هذه المدارس بعد سنتين على الاكثر (١) .

وفي عام ١٩٢٥ - ١٩٢٦ م فتح صف ثانوي في « النجف » وقد استعانت  
الوزارة بالاهالي لمساعدتهم مالياً ، كنتيجة لعزمها على التوسع في فتح  
المدارس المتوسطة والثانوية في العمارة والناصرية والحلة (٢) .

وكذلك فتحت مدارس ثانوية في اربيل والسليمانية ، بعد توفر الطلبة  
المهيئين بغض النظر عن عددهم القليل ، وكانت خطة الوزارة ان لا تسرع  
في أمر فتحها في بعض المناطق الا اذا توفر فيها عدد من الطلاب لا يقلون  
عن العشرة ، وقد واجهت المدارس الثانوية مشاكل كان في مقدمتها قلة عدد  
المدرسين المختصين وقد تمكنت وزارة المعارف آنذاك من التغلب على هذه  
الصعاب عن طريق استعانتها بالاساتذة المصريين والسوريين والفلسطينيين  
والانكليز ، كما لاحظنا الدور نفسه في عهد الاحتلال البريطاني . وبعدئذ  
فكرت ادارة المعارف باثشاء « دار المعلمين العليا » لاعداد معلمين للمدارس  
الثانوية (٣) .

وهكذا سارت المدارس الثانوية بالانشاء والتوسع سنة بعد اخرى ،  
ومما يوضح هذا ويؤكد ما جاء في تقرير مونرو الذي قدمه عام ١٩٣٢ م  
« ان الجهود التي بذلت في سبيل الشروع في توسيع نطاق التعليم الثانوي  
بدأ عام ١٩٢٥ م ، فقد بلغ عدد المدارس التي تضم صفوفاً متوسطة وثانوية  
( خمسة ) فيها ٥٨٣ تلميذاً ، وفتحت آنئذ مدرسة ثانوية مسائية في بغداد  
دخل فيها ( ٨٢ ) تلميذاً ممن كانوا قد اكملوا الدراسة الابتدائية قبل ذلك

---

(١) نص التقرير : الذي قدمه الأستاذ ساطع الحصري عام ١٩٢٢ -

١٩٢٣ م عن ( المدارس الثانوية في العراق ) ص ٥٨ - ٣ - ٣٦٠ .

(٢) عبيدالرزاق الهلالي - معجم العراق ، ج ١ ، ص ٢١٨ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٢١٨ .



الحين ، وعدلوا عن التعليم الثانوي النهاري لأسباب اضطرارية . وفي السنة التالية كانت قد فتحت مدرستان كاملتان ذات صفوف اربعة واحدة منها في بغداد ، سبع (٤٠٤) تلميذا واخرى في الموصل فيها (١٧٣) تلميذا ، وكان ايضا في تلك السنة ست مدارس متوسطة فيها (٨٧) تلميذا . فكانت واحدة في كركوك ذات صفين فيها (١٩) تلميذا ، وواحدة في البصرة ذات صفين فيها (٢٢) تلميذا ، واخرى في السليمانية ذات صف واحد فيها (١١) تلميذا ، وواحدة في الحلة ذات صف واحد فيها (٩) تلميذا واخرى في النجف ذات صف واحد فيها (١٩) تلميذا ، وواحدة في العمارة ذات صف واحد فيها (٧) تلميذا<sup>(١)</sup> والجدير بالذكر ان « بول مونرو » قد استند في تقريره هذا على الاحصائيات التي جاءت في التقرير المرفوع عن احوال الادارة في العراق عام ١٩٢٦ - ١٩٢٧<sup>(٢)</sup> . وقد جاء في تقرير مونرو ايضا « وقد بلغ عدد طلاب المدارس المتوسطة والثانوية النهارية في تلك السنة (٦٧) تلميذا ، علاوة عما كان هناك من تلاميذ المدرسة الثانوية المسائية في بغداد التي بلغ عدد طلابها في السنة نفسها (٩٦) تلميذا . ويقال انه في تلك الاثناء كانت هناك فكرة شائعة ترمي لتأسيس مدرسة على طراز ( المدرسة الانكليزية العامة ) ( English Public School ) لكن كان يخشى من عدم تيسر المال الكافي لبناء مدرسة كهذه الى زمن طويل . وان كثيرا من العراقيين كانوا يرسلون ابناهم حينئذ الى القسم الاستعدادي من الجامعة الامريكية في بيروت ، حتى بلغ عدد الطلاب الذين دخلوا تلك الدائرة في سنة ١٩٢٦ ( ١٧٠ ) طالبا<sup>(٣)</sup> .

(١) Paul Monroe, Report of the Educational Inquiry Commission, P. 154.

(٢) انظر : التقرير المرفوع عام ١٩٢٦ - ١٩٢٧ من حكومة صاحب الجلالة البريطانية الى عصبة الامم عن احوال الادارة في العراق ص ١٧٩ .  
Paul Monroe : Op. Cit., P. 154.

(٣)

وفي هذه السنة ١٩٢٦ - ١٩٢٧ اجري امتحان عام في مدينة بغداد  
لاجازة المنتهي من المدارس الثانوية ، وقد نجح من طلبة مدرسة بغداد في  
هذا الامتحان (٣٢) طالبا ، اما الذين نجحوا من مدرسة الموصل فكانوا  
سنة فقط .

وكان الطلبة في الفروع العلمية من المدارس الثانوية يجهزون اناء  
السنة الدراسية بادوات تامة للعمل الطبيعي ، ولذلك فان الجامعة الامريكية  
بيروت لم تر حاجة الى الزام الطلبة العراقيين الذين التحقوا بها من الذين  
نجحوا في الامتحان المار ذكره ، ان يقضوا سنة في قسمها الاعدادي ، وقد  
اجريت محاولة لدى ادارة الجامعة الامريكية في القريب العاجل لحملها على  
اعفاء الطلبة العراقيين الذين يلتحقون بها من قضاء سنة في قسمها  
( الفرشمان ) (١) .

وفي ايلول من السنة التالية فتحت مدرستان متوسطتان في بغداد واحدة  
في الكرخ واخرى في الرصافة التخفيف وطأة الازدحام في الصفوف الاولى  
من « الثانوية المركزية » فدخل احدى هاتين المدرستين (١٠١) تلميذا  
والاخرى (٦٣) تلميذا عدا عما كان من التلاميذ في « المدرسة الثانوية  
المسائية » البالغ عددهم (٦٩) تلميذا ، وفي الوقت نفسه فتحت متوسطة في  
اريل ذات صف واحد يضم (١٥) تلميذا (٢) فاصبح مجموع الطلاب  
المسجلين في الصفوف الثانوية الرسمية لسنة ١٩٢٧ - ١٩٢٨ ، (١٠٥٨)  
تلميذا يداومون (١١) مدرسة ثانوية . ثم ازداد العدد الى (١٣) مدرسة  
ثانوية عام ١٩٢٨ م وفي عام ١٩٢٩ بلغ عددها (١٥) مدرسة متوسطة  
وثانوية ، وبلغ مجموع الطلبة المسجلين فيها (١٣٩٠) طالبا وطالبة ، كما

---

(١) التقرير المرفوع عام ١٩٢٦ - ١٩٢٧ الى عصبة الامم عن احوال  
الادارة في العراق ، ص ١٧٨ - ١٧٩ .

Paul Monroe : Op. Cit., P. 155.

(٢)

بلغ عدد مدرسيها (١٣٠) مدرسا<sup>(١)</sup> .

وكان التدريس في المدارس الثانوية قبل ١٩٢٩ لمدة اربع سنوات تشمل الدراستين المتوسطة ، وكانت مدة الدراسة فيها سنتين . والدراسة الثانوية وكانت مقسمة الى سنتين ، السنة الثالثة الثانوية ، وهي مقسمة الى فرعين الاول : ادبي والثاني علمي ، اما السنة الرابعة الثانوية فمقسمة الى فرعين : علمي وادبي . وكان الطالب يدخل الدورة الثانية للدراسة الثانوية ، بعد اكمال الصفين الاول والثاني وكانا يؤلفان : الدورة الاولى للدراسة الثانوية<sup>(٢)</sup> .

وفي سنة ١٩٢٩ سن « قانون المعارف العامة - رقم ٢٨ لسنة ١٩٢٩ » زيدت بموجبه مدة الدراسة من اربع سنوات الى خمس سنوات ، وقسمت الى قسمين : احدهما متوسط ، ومدته ثلاث سنوات ، وآخر عال ، ومدته ستان وينتهي كل منهما باجتاح عام<sup>(٣)</sup> . وانقسمت الدراسة الاعدادية الى قسمين : علمي وادبي : وتسمى المدرسة التي تضم صفوفًا متوسطة واعدادية في بناء واحد وتحت ادارة واحدة « بالمدرسة الثانوية الكاملة »<sup>(٤)</sup> . وكتيجة لهذه التغيرات في مدد الدراسة الثانوية صدر منهج مؤقت عام ١٩٢٩ ليحل محل المنهج القديم الذي صدر لأول مرة عام ١٩٣٦ تنقل اليك المنهجين لغرض المقارنة .

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ٩٣٧/٣٦ - ١٩٣٨ ، مطبعة الحكومة ص ٢٣ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث من ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، مطبعة الحكومة - بغداد ١٩٣٤ ، ص ٥١ - ٥٣ .

(٣) د. ماثيوز زودريك و د. متي عقراوي : المصدر السابق ، ص ٢٠٣ .

(٤) د. لطفى محمد قدرى : دراسات في نظم التعليم ، القاهرة ، سنة الطبع (٩) ص ٦٧ .

### منهج الدراسة المتوسطة :

كانت مدة الدراسة المتوسطة قبل عام ( ١٩٢٩ - ١٩٣٠ ) سنتين ولكن بوشر في تلك السنة بتطبيق منهج الدراسة المتوسطة باعتبار مدة الدراسة ثلاث سنوات + وفيما يلي جدول توزيع الدروس الاسبوعي كما قرر اولاً مع التغييرات التي اجريت عليه +

الموضوع			الجدول الاصلي			الجدول كما اصليح		
			الصف			الصف		
١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣
١	١	٠	١	١	١	١	١	١
٧	٧	٦	٧	٧	٦	٧	٦	٦
٨	٧	٦	٧	٧	٦	٧	٦	٦
العلوم الاجتماعية								
٢	٢	٣	٢	٣	٣	٢	٣	٣
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
التاريخ								
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
الجغرافية								



الموضوع						الجدول الاصلي	الجدول كما اصلح	تدرس قبل الظهور
الصف						الصف	الصف	
١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	تدرس قبل الظهور
٤	٢	٠	٤	١	٠	٤	١	
٠	٢	٤	٠	٣	١	٠	٣	
٢	٢	٢	٠	٠	٠	٢	٠	
٤	٠	٠	٠	٠	٤	٠	٠	
٠	٤	٠	٠	٠	٢	٢	٠	
٠	٢	٠	٠	٢	٠	٠	٢	
٠	٠	٠	٠	٠	٢	٠	٠	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
٢	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	
٣٢	٣٢	٣٢	٢٨	٢٨	٢٨	٣٢	٢٨	
المجموع								تدرس بعد الظهور
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	
(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث من ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص ٥١ - ٥٣ .								

يلاحظ من الجدول المرقم (١) ان الدراسة المتوسطة قسمت مؤخرا الى قسمين :-

- أ - القسم النظري : وتغلب فيه الاعمال الفكرية وتجرى دروسه قبل الظهر .  
 ب - القسم العملي : وتغلب فيه الاشياء العملية ، وتجرى دروسه بعد الظهر .  
 وقد ادخلت بعض التغيرات في توزيع الاعمال كما هو واضح في الجدول المذكور . اما منهج الدراسة الثانوية فيتضح في الجدول المرقم (٢) ادناه .

ان الجدول التالي يبين توزيع الدروس حسب المنهج الثانوي قبل عام ١٩٣٢ م .

الموضوع		الصف الثالث		الصف الرابع	
		ادبي	علمي	ادبي	علمي
الدين	١	١	١	١	١
اللغة العربية	٨	٤	٤	٨	٤
اللغة الانكليزية	٨	٨	٨	٨	٨
التاريخ	٤	٢	٢	٥	٢
الجغرافية	٢	٠	٠	٠	٠
الرياضيات	٤	٧	٧	٤	٧
الطبيعات	٤	٧	٧	٤	٧
الاخلاق والفلسفة	٢	٢	٢	٣	٢
الرسم	٠	٢	٢	٠	٢
الرياضة البدنية	١	١	١	١	١
المجموع	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤

المصدر : وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاثة ١٩٣٠ - ١٩٣٢ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٣٤ ، ص ٥٢ - ٥٥ .

وبالاحظ ان الدروس التي كانت تدرس في المنهج القديم أصبحت تعطي بصورة أكثر تفصيلاً وأقرب لحياة الطالب + كما أدخلت موضوعات حديثة كاللغات الأجنبية المضافة « الألمانية والفرنسية وغيرها من الموضوعات الجديدة كما قلصت الساعات الأسبوعية في المنهج الجديد من ٣٤ ساعة أسبوعياً الى ٢٦ ساعة ، وحصرت الدروس كلها قبل الظهر اما بعد الظهر فقد خصص للأعمال اللاصفية (١) . وبموجب هذا المنهج تحتم على داخلي المدارس الثانوية بعد ايلول من تلك السنة المنصرمة ان يكملوا دراستهم الثانوية بمدة خمس سنين دراسية بدلاً من أربعة سنين .

وفي هذه السنة ١٩٣٢ ، بلغ عدد تلاميذ المدارس الثانوية (٧٧٦) تلميذاً وكان عدد تلاميذ « ثانوية الموصل » (٢٨١) تلميذاً ، اما المدارس المتوسطة فقد كان في هذه السنة « ثماني مدارس » يتراوح عدد تلاميذها بين ( العشرة والتسعين ) تلميذاً ومجموع طلاب هذه المدارس بلغ (٣٢٠) تلميذاً . وقد بلغ المجموع الكلي لطلبة المدارس المتوسطة والثانوية لهذه السنة (١٣٧٧) تلميذاً . اما ازدياد الاقبال على المدارس المتوسطة كان قد وجهه الانظار الى فكرة جديدة : وهي ضرورة تهيئة - تعليم ثانوي - يعد التلاميذ للعمل الحر عدا وظائف الحكومة (٢) .

اما في مجال « التعليم النسوي الثانوي » فكانت من المشاكل التي عانى منها « التعليم الثانوي » فقد تخلف هذا التعليم ، إذ لم تفتح صفوفها ثانوية للبنات الا في عام ١٩٣٠ م في بغداد . وهي « الثانوية المركزية للبنات » . وما تجدر الإشارة اليه انه كان عدد طالباتها عند فتحها (١١) طالبة فقط (١) .

(١) وزارة المعارف - التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ص ٥٥ .

(٢) Paul Monroe : Op. Cit., P. 155.

(٣) عبدالرزاق الجبالي : معجم العراق ، ج ١ ، ص ٢١٩ .

وكذلك فتحت مدرسة « ثانوية البنات » في الموصل عام ١٩٣٠ م ، وكانت قد تولت ادارة هذه المدرسة لأول مرة « الست أمت السعيد »<sup>(١)</sup> ثم كان الاقبال المتزايد على التعليم الثانوي للبنات بشكل يثير الدهشة ، مما جعل المسؤولين عن شؤون التعليم يواجهون مشكلة « نقص المعلمات » مما اضطرت وزارة المعارف الى تعيين بعض المدرسين للتدريس في بعض مدارس البنات تكميلاً للهيئة التعليمية في المدارس الثانوية للبنات . الامر الذي لم يخل من مجازير وعقبات آنذاك ، كانت ذات أثر كبير في ببطء تطوره وضيق نطاقه اذا قارنا بمدارس البنات الثانوية بمدارس البنين<sup>(٢)</sup> . وقد لخص الدكتور جابر عمر في كتابه « اتجاهات وآراء في التربية والتعليم » هذه الفترة التي تبلغ عشر سنوات او يزيد قليلاً وهي ما بين ( ١٩٢٠ - ١٩٣٠ ) بالامور التالية :

اولاً - استقرت المدرسة الابتدائية في سني الدراسة فيها بست سنوات ، وفي مواضع الدراسة ، وساعات الاسبوع بما يقرب من ٣٣ درساً .

ثانياً - توسع كبير في عدد المدارس الابتدائية والثانوية ، فقد بدأ التعليم الثانوي بثلاث مدارس و ٣٤ مدرساً و ١١٠ طلاب فقط عام ١٩١٩ - ١٩٢٠ انتهت به ١٩ مدرسة ثانوية و ١٢٩ مدرساً و ٢٠٨٢ طالباً .

ثالثاً - اتجهت الفترة الاولى من التعليم في العراق نحو نظام وسط اوروبا - في نظامها التعليمي لثقافة الحضري التربوية من جهة ووجهة نظره في ظروف العراق من جهة ثانية .

رابعاً - ولقد كانت فترة التعليم الاولى خالية من العناية « بالتعليم العالي » الا ما كان موجوداً آنذاك كالطب والحقوق .

(١) دائرة معارف الموصل : عن الاضنيارة رقم ٢٨٨ / ١٠٣ لعام ١٩٣٠

(الموصل) .

(٢) د . محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص ١٦٠ .



خامساً - لم يكن التعليم ذا صلة وثقى في الحياة آنذاك لأنه أسس كما قلنا وفق النظم الاوربية ، بينما كانت الحياة في العراق شرقية بعيدة عن الحياة الاوربية كثيراً ، ولذلك بقي التعليم بالعراق في هذه الفترة شيئاً مستقلاً بذاته ، ويهدف قبل كل شيء الى تجهيز الدولة بالموظفين اللائقين لكيانها الجديد .

سادساً - امتازت هذه الفترة ولا سيما بعد منتصفها بإرسال بعثات علمية الى خارج العراق وبصورة خاصة الى « بيروت » لدراسة العلوم المختلفة في الجامعة الامريكية والتي خصص اكرها لسد الشواغر في المدارس الثانوية في وزارة المعارف<sup>(١)</sup> وسنرى كيف ان بول مونرو ( Paul Monroe ) لاحظ ما كانت عليه حال المعارف من ضعف فقدم تقريره المعروف « بلجنة الكشف التهديبي » عاليح فيها بعض هذه الامور وغيرها التي اشار الى بعضها الدكتور جابر عسر .

ب - التعليم الثانوي وادارته ما بين عام ١٩٣٠ - ١٩٤١ :

في عام ١٩٣٠ - ١٩٣١ الدراسي بلغ عدد المدارس الثانوية في العراق (١٩) مدرسة منها (١٦) مدرسة للذكور و (٣) مدارس للإناث ، وكان عدد الطلاب (٢٠٨٢) طالباً وطالبة منهم (١٩٠٦) ذكور و (١٧٦) اناث ، وكان عدد المدرسين والمدرسات فيها (١٢٩) منهم (١٠٧) مدرسا و (٢٢) معلمة بينهم مدرسات دار المعلمات في بغداد والموصل . ثم فتحت في هذه السنة متوسطتان للإناث كل منهما ذات صف واحد اولاهما في بغداد والاخرى في الموصل ، وقد انقي اصف الاول لداري المعلمات في بغداد والموصل الذي كان يقوم مقام الصف الاول المتوسط<sup>(٢)</sup> .

---

(١) د . جابر عسر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، مطبعة المعارف ، بغداد ( سنة الطبع ؟ ) ص ٦٠ - ٦١ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص ٣٣ .

أما في عام ١٩٣١ - ١٩٣٢ : فقد كان عدد المدارس الثانوية والمتوسطة (٣٢) مدرسة منها (١٩) مدرسة للذكور و (٣) للإناث . . هذا وإن المدارس التي فتحت حديثاً في هذه السنة هي ثلاث متوسطات للذكور فقط ، كل منها ذات صف واحد هي : متوسطة الرمادي في لواء الديلم ومتوسطة بعقوبة في لواء ديالى ، ومتوسطة الديوانية فأصبحت جميع الأولوية تحتوى على مدارس متوسطة فيها<sup>(١)</sup> . ولم تؤسس بعد « ثانوية كاملة للبنات » ، وكان اجور التعليم في هذه المدارس ثلاثون روبية سنوياً ، كان يدفع ( ٤٥٪ ) من مجموع التلاميذ الاجور الكاملة و ( ٣٥٪ ) من التلاميذ لا يدفعون الاجور مطلقاً لقرهم . و ( ٢٠٪ ) يدفعون نصف الاجور المقررة . وكان يقبل في الصف الاول المتوسط ممن نجح في الامتحانات العامة للدراسة الابتدائية ويقبل في الصف الرابع الثانوي من نجح في الامتحانات العامة للدراسة المتوسطة ، وتقوم بهذه الامتحانات سنوياً وزارة المعارف ، كما تقوم بإدارة الامتحانات النهائية للدراسة الثانوية الكاملة أيضاً . أما مدرسو المدارس المتوسطة فهم من خريجي دار المعلمين العليا ببغداد ، ولكن هذه المؤسسة اغلقت عام ١٩٣١ ، لذا فقد كان معظم مدرسي ومدرسات المدارس الثانوية من متخرجي الجامعة الأمريكية في بيروت وغيرها من جامعات الخارج<sup>(٢)</sup> .

وكنتيجة لعودة طلاب البعثات العلمية من خارج العراق ، وبحسوبة خاصة من الجامعة الأمريكية في بيروت ، وبعد مضي عشر سنوات على سبيل النهضة التعليمية في العراق وبعد اتصال العراق أكثر من دى قبل بالعالم الغربي ، قام بعض المختصين بأمور التربية والتعليم بمحاولة تغيير التعليم في العراق ، وفقاً لما درسوه في الجامعات الأمريكية ، ولما شاهدوه هناك من حياة

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سبيل المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص ٣٦ .

(٢) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 155—156.

جديدة ونظم تعليمية حديثة ، وبدأت هذه الفترة باستقدام لجنة من الخبراء في التعليم يرأسها « بول مونرو » رئيس المعهد الأممي في كلية المعلمين في جامعة كولومبيا . وبدأت هذه اللجنة عملها في العراق عام ١٩٣٢ ، فحاولت في جميع أنحاء العراق للاطلاع على مدارسها والتعرف على شؤون التربية والتعليم فيها : فوضعت تقريرها ضمنته أهم الاتجاهات التي تقترحها وغادرت العراق بعد مدة وجيزة ، آملّة أن يوضع التقرير موضع التنفيذ ، وأن تعطى العناصر الجديدة من الشبان العراقيين الدارسين في الجامعات الأمريكية حرية العمل ، أن يسقودورهم أن يحققوا روح هذا التقرير .

وقد بدأت هذه الفترة نزاع عنيف بين اتجاهين في التعليم : اتجاه الحصري القديم ، والاتجاه الحديث ، وساهمت صحف العراق آنذاك في بحث نظم التعليم في العالم ، ومقدار ملائمة كل منها لوضع العراق ، فقدم تقرير مونرو ، وظهر رد وقد الحصري عليه ، وقام مؤتمر المعلمين الأول ، وكثرت المناقشات العلمية والتربوية واستقرت بتغلب الاتجاه الجديد على أمور المعارف ووفقا لما يرى ويعتقد<sup>(١)</sup> . فقد حاولوا تطبيق نظريات جديدة وطرق تعليمية وتربوية حديثة في بعض المدارس مع الاهتمام بتتويج التعليم والعمل على تطبيق « تقرير لجنة الكشف التهديبي » نقل ما جاء به بخصوص « تنوع التعليم الثانوي » والاهتمام باصلاحه في مناهجه ونظام امتحاناته وتقليل التهاوت على الوظائف الحكومية : حيث كان التعليم الثانوي قد قسم الى مرحلتين بعد عام ١٩٢٩ : متوسطة ولانوية ، ووضع هذا التقسيم كما يذكره « بول مونرو » ( بناء على النظرية القائلة بان البلاد لا تستطيع ان تضم أكثر من عدد محدود من خريجي الثانويات الكاملة الذين يفترض انهم سيقبلون في المراكز الحكومية وان حاجات القرى يمكن ان تسد بالمدارس المتوسطة . والاعتقاد بان التعليم المتوسط يمكن ان يهيئ الطلاب

(١) انظر : د. جابر عمر ، المصدر السابق ، ص ٦١ - ٦٢ .



للدخول الى دور المعلمين والمدارس الزراعية والهندسة ، وما شابه ذلك من المدارس الاختصاصية المنتظر تأسيسها . لو لان مشروع تأسيس مدارس زراعية ومهنية اخرى اخفق واغلقت مدرسة الزراعة الوحيدة ، كما اغلقت دار المعلمين العليا . وكانت مدرسة الهندسة على وشك ان تغلق بناء على رغبة الحكومة في نهاية عام ١٩٣١ م (١) .

وكان الاتجاه العام هو التفكير في الوظائف ، وقد يست « لجنة مونرو » خطورة هذا الاتجاه على مستقبل العراق اثناء زيارتها للمدارس الثانوية ، ان تلاميذ هذه المدارس متجهون الى غاية واحدة هو « التوظيف في دوائر الحكومة » كما سبق الى ان معظم المتخرجين قد انخرطوا في التوظيف في دوائر الحكومة ، او انهم ذهبوا لاكمال تحصيلهم العالي ، واعترف البعض منهم بالمهن كما اعترفت اللجنة : بانه طرق سمعها مرارا من كثير من العراقيين المثقفين « بان التعليم الثانوي والعالي » اكثر ضرورة للعراق من « التعليم الصناعي المهني » . وان التعليم العالي هو الذي تقدره الفئة الوطنية حق قدره . وفي اعتقاد الوطنيين يعتبر الوسيلة الوحيدة التي بواسطتها يمكن تأسيس مؤسسات وطنية مستقلة وتدريب قادة يمكنهم ادارة زمام الوظائف الحكومية الهامة . فالرغبة في الحصول على قادة كهؤلاء هي رغبة او امنية غالية ، لكنها في الوقت الحاضر ذاته لا يجب ان يسمح لها بان تقوى فتصبح شيئا من المساويء ، لأن هذه الامنية متى قويت واستفحلت سوف تنذر بخطر تكوين صنف كبير من الناس ، دأبه السعي في الانخراط بسلك الموظفين والنظر للوظائف الحكومية بانها المجال الوحيد للمعيشة ، ويكون هذا من اكبر دواعي الاسف . والحقيقة الناصعة هي ان هذه البلاد اذا ارادت تقدما مطردا وجب عليها ان توازن بين احتياجاتها ، وان تحضر بواسطة نظام معارفها رجالا من العراقيين يشتغلون لتحسين حالات البلاد

Paul Monroe : Op. Cit., P. 156.

(١)



الاقتصادية والاجتماعية للحصول على الثروة العامة عن طريق الزراعة والصناعة والتجارة ، وغير ذلك من المهن الحرة . ومتى حصلت هذه الحالة ، وتعددت الفرص المختلفة ، فاعتنمها العراقيون سوف يصبح الشعب وكل فرد منه عارفاً بان التعليم هو الحق المشام العام الذي سوف يصبح الشعب وكل فرد منه عارفاً بان التعليم هو الحق المشاع العام الذي وجب على كل فرد من افراد الشعب ، الحصول عليه . والتمتع به ، وليس هو امتياز خاص لاقلية خاصة من الشعب . وبذلك يزول خطر الفكرة القائلة : بان الذين يودون التوظيف في دوائر الحكومة من كتاب وموظفين هم الذين يجب ان يتعلموا القراءة والكتابة . وان كل من تخرج من الثانويات والمدارس العالية له حق التوظيف في دوائر الحكومة .

وسواء اكان هذا الالتقاء للتعليم الثانوي في العراق انتقاء منصفاً ام لم يكن ، فقد تبين لنا بان فكرة التوظيف في الحكومة كانت ولا تزال مهيمنة على العقول ولها اثرها الكبير على المدارس الثانوية . وسواء اكانت هيمته التوظيف هذه ناتجة عن مزاج الشعب وتقاليد او بسبب البناء الاقتصادي الاجتماعي الموجود في البلاد الآن الذي لا يضمن ولا يؤمن العيش خارج الوظيفة ويشط عزائم الناس عن التشبهات الفردية ، فهو على كل حال بعيد عن كونه قوة اجتماعية سليمة . وفي الحقيقة هي قوة خطيرة على البلاد وعليه يجب ان يقاوم تأثيرها بقدر الامكان بواسطة « المدارس الثانوية نفسها » التي يجب ان لا تدع مجالاً للتفكير في التوظيف في دوائر الحكومة بل يلزمها ان تدرب الشباب العراقيين على الاعتماد على النفس والثقة بالقوى الكامنة فيهم ، واعادتهم لاستثمار او انماء موارد الثروة الكامنة في البلاد في منهج وإدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر <sup>(١)</sup> .

فمنهج المتوسطات والثانويات عدا كونه مزدحماً بالمواضيع الكثيرة يدل

Paul Monroe : Op. Cit., PP. 158—159.

(١)

دلالة واضحة على انه وضع لاعداد الطلاب للمخدمة الحكومية اولا . هذه الحالة نراها مهما كان الغرض الذي اريد وضعه من قبل اذ ليس فيه ما يؤهل للمهن او الحرف المختلفة كالادارة والتجارة والصناعة وما اشبه ذلك .

وقد جاء في تقرير مونرو « Paul Monroe » ايضا بان « التعليم الثانوي والمتوسط » في العراق يمتاز بكونه على نمط واحد الى درجة العقم . وينقصه التنوع واكثره مصطنع ونظري الى درجة كبيرة فهو منحصر في الكتب التي طالما تهمل الغايات التربوية المهمة : كالصحة والعائلة والمواطنة والتسليّة من دون ان تعطي للتلاميذ وجهة نظر عقلية في قضايا العراق الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وفي ظروف كهذه تجد ضغطا على تصرف المعلم وابتكاره ، وجعل قصد المعلم هو : فحص درجة معلومات الطلاب في الكتب والمناهج ، وليس تحريكهم على الانتقاد والمحاكمة فيما يتعلمونه ويصبح ( المدرّخ او الضم ) القاعدة الضرورية ، فيما على المعلم الا ان يمتحن ويفحص وليس له المجال الكافي للتعليم الحقيقي . وكان من المتعذر انماء قوتي الابتكار والمحاكمة المستقلة في التلميذ . . وان علل هذه النقائص في المنهج والطرق التعليمية يرجع قسم منها الى نظام الامتحانات الموحدة في جميع انحاء البلاد والتي تديرها وزارة المعارف نفسها ، وبسبب ذلك تقتصر جهود المدرسين والطلاب على الاستعداد لهذه الامتحانات العامة ، والمدرس يجد نفسه على الدوام مضطرا من جراء ضغط الاستعداد للامتحان ان يترك كل شيء ، ويسترسل في اكمال المنهج . وعلى هذا فاللجنة ترى « بان المنهج يجب ان تجرى فيه تعديلات » ، اذا كان في التية مقاومة عملية المدرّخ وتسمية الطرق الناجمة في المدارس الثانوية . وان اللوم لا يقع على الامتحانات ذاتها وانما على المواضيع التي يجب ان يمتحن الطالب فيها . فالجور اذن جور المنهج وليس بجور الامتحانات فيه . وقد ظهر الواضعي الانظمة : ان نظام وزارة المعارف هذا بشأن الامتحانات ضروري لحفظ

المستوى العلمي وربما يكون من الضروري دوام هذه الحالة في الظروف الحاضرة ، فإذا انهزم هذا النظام فجأة فإنه قد يؤدي زواله لتحطيم « النظام المدرسي » وبذلك يولد ضررا أكثر من النفع الذي يرتجى « بزواله في الوقت الحاضر » . ومع ذلك فإذا كان التعليم هو الوظيفة الأولى للمدرسة : فالامتحان هو احد المسؤوليات اللازمة لها . وكل نظام يشجع المعلم على الابتكار المعقول والقيام بالتجارب فهو أكثر نفعاً من الطرق التي تقيد وتكبت المعلم وتمنع سبيل فيضه العلمي <sup>(١)</sup> .

وفي ضوء هذا التقرير بدأت « النظريات التربوية الجديدة » والطرق التعليمية الحديثة كطريقة تعليم الآلة ، بالطريقة الجميلية وتطبيق النظريات التربوية والإدارية في بعض المدارس ، ومحاولة تغيير مدة الدراسة في المدارس الابتدائية وتنويع الدراسة الثانوية وإصدار منهج جديد للمستين الأخيرين ، وقد حاولوا وضعوا هذا المنهج فتح باب التخصص الأربعة وهي : فرع الآداب ، وفرع الرياضيات وفرع الطبيعيات وفرع التجارة وقد ارتأت محاولة السبل للتخصص في أربعة حقول بدلا من الحقلين التقليديين جدلا كثيرا ، الأمر الذي أدى الى الرجوع « بالمنهج الثانوي » الى حاله القديم <sup>(٢)</sup> . وذلك بعد عام ١٩٣٩ - ١٩٤٠ ، كما حذر نظام المدارس الثانوية الرسمية رقم (٣٦) لسنة ١٩٣١ - ١٩٣٢ إذ نصت : « المادة الرابعة من هذا النظام : ان لوزارة المعارف ان تصنف الى المدارس المتوسطة صفوفها تجارية أو زراعية أو صناعية وفقا للحاجات المحلية <sup>(٣)</sup> » .

فتحت في بداية ١٩٣٢ - ١٩٣٣ « مدرسة الفنون البيئية لتعليم البنات ،

(١) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 159—162.

(٢) د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص ١٧٦ .

(٣) انظر في « نظام المدارس الثانوية الرسمية رقم ١٦ لسنة ١٩٣١ » نشر في الوقائع العراقية عدد ١٠٠٤ في ٦ تموز ١٩٣١ .



اصول تدبير المنزل والخياطة والتطريز والموسيقى وتربية الطفل وملاك المدرسة كان مكونا من اربع معلمات تديرها امريكية انتدبت لهذا الغرض ، وبلغ عدد طالباتها (٥٨) طالبة<sup>(١)</sup> .

كما فتحت مدرسة زراعية عام ١٩٣٢ - ١٩٣٣ ايضا سميت « بمدرسة التطبيقات الريفية في الكاظمية » لغرض تدريب طلاب ذار المعلمين فيها ، والقيام بالاعمال الزراعية والبستنة فيها .

والمدرسة الزراعية الريفية في الحلة ، هذا الى جانب المدرستين الصناعيتين في كل من الموصل وبغداد ومن المدارس التي كانت قد افتتحت مدرسة الهندسة والتي انجبت عام ١٩٣١ ، كما قامت وزارة المعارف باجراء تحويلات في النظم الادارية لهذه الوزارة فاصدرت سلسلة من « النظم الادارية » منها : نظام (١٩٣٥) ، وعُدل بموجب الامر الوزاري المرقم ٥٤ لسنة ١٩٣٤ فيما بعد لتتسجم هذه النظم مع الاتجاهات الجديدة في ادارة التعليم الثانوي ، وادارة المعارف فقد كانت ادارة التعليم في العراق قبل هذا مقسمة الى ثلاث مناطق : منطقة بغداد - الموصل - البصرة - ثم اضيفت بعدئذ منطقة رابعة سميت « بالمنطقة الكردية » وكان على رأس كل منطقة مدير معارف الا المنطقة الكردية فكان يرأسها مقرر له بعض صلاحيات ادارية ، وكان هؤلاء المديرون الاربعة يتلقون اوامرهم وارشاداتهم من مدير المعارف العام الذي كان رئيسا لهم ، وكان لكل مدير معارف منطقة بعض المفتشين الذين يعهد اليهم تفتيش المدارس وتقديم تقارير عنها الى مديري المناطق لتنفيذ ما يرونه صالحا في تنفيذ من اقتراحات المفتشين والمفتشات « غير ان هذا الترتيب كان ناقصا من عدة وجوه منها ان مديري المناطق الثلاثة لا يتمكنون من ادارة الاولوية ( الاربعة عشرة ) التابعة لها ، والالتفات الى

---

(١) - وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاث ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص ٦٤ - ٦٥ .



دقائق وتفصيل المدارس التي في منطقتهم والالام بحاجات المحلات التابعة لادارتهم بحكم كون هذا الالتفات لا يتسنى لهم ، لضيق الوقت وكثرة عدد المدارس بدرجة يصحح امر زيارتها والاشراف عليها بصورة دقيقة امر متعذر جدا مما ادى اخيرا الى تعسر في تنفيذ الامور وبطء في بث الاصلاحات وتشوش في الادارة واهمال الكثير من الحاجات الضرورية . وكان هذا النقص بارزا في المحلات النائية عن مراكز المناطق . اذ ان مدير المنطقة يعتمد في قضاء حاجاتها وامورها الادارية على تقارير المفتشين التي كانت تكس لكثرتها دون الالتفات اليها في الغالب <sup>(١)</sup> . وكذلك المشاريع او الفكرة او الروح التي تنوي هذه الوزارة بثها بالسرع وقت ممكن بين مدرسيها في جميع انحاء القطر العراقي لا تصل الى المدارس الا وهي فاقدة جزءا كبيرا من حرارتها وقوتها ونشاطها ، كما يصيب تنفيذها من التأخير في ادارات المناطق لكثرة الاشغال المنوطة بهما كما بينا اعلاه .

وقد شعر بهذا النقص كل من اتاحت له فرصة الاطلاع باعمال الوزارة وشاهد الصعوبات التي تجابهها من جراء ذلك في تنفيذ مشاريعها وبث فكرتها التي تروم من ورائها الاصلاح وايصالها الى المسؤولين عن تنفيذها بالوقت اللازم وسفعولها القوي .

ان كل هذه الملاحظات جعلت الوزارة تفكر بترتيب اداري جديد تنوي من ورائه اصلاح النقائص المذكورة اعلاه ، وتمكين هذه الادارة من بث روح جديدة في مدارسها بتسهيل طرق الاتصال وتقوية واسطة التنفيذ وافساح المجال للنشاط والتفكير وذلك بتعيين : مدير معارف في كل لواء من الوبية العراق يكون مسؤولا عن ادارة مدارس لوائه ، والنهوض بها الى المستوى العلمي والاخلاقي المنشود .

(١) انظر التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات الثلاثة ١٩٣٠ -

١٩٣٣ ، ص ٩٢ .

على ان يمنح الصلاحيات التي تمكنه من العمل بكل جد وتنشاط  
وتساعده على الاصلاحات التي يراها ضرورية لنهوض مدارس لوائه (١) .

وبتعبير موجز ، لو وصفنا ذلك « النظام الاداري » في تلك الفترة لكان  
اشبه بمن يودع اعباء ادارة اربعة عشرة مائة على عاتق ثلاثة مواب مما  
يؤدي الى عدم تمكنهم من ادارتها جميعا بالشكل المتقن الصحيح ، ينما  
الترتيب الجديد هذا يجعل لكل مائة سائق مستقل حيث يتفرع الى ادارة  
منطقته بوجه لا يقبل القياس مع الادارة الكثيرة الارتباك والتشوش لكثرة  
الاشغال من جهة وعدم الاستطاعة من الامام بكل صغيرة وكبيرة ومعالجتها .

لذلك فقد عين مدير معارف مع معاون لكل لواء ، واعطيت للمديرين  
الجدد صلاحيات تقل قليلا عن الصلاحيات التي كانت ممنوحة لمديري  
المناطق الثلاث سابقا . كما ان التشكيلات الادارية الجديدة جمعت بين  
وظيفتين كانتا منفصلتين سابقا وظيفة المفتش ووظيفة الادارة والتفد ، فقد  
جعلت مدير المنطقة مفتشا ومديرا في آن واحد ، وايطت بهم القيام بمهام  
المفتشات التي كان يقوم بها المفتشون والمفتشات سابقا (٢) .

وهذه الامور الادارية كانت تخالف اتجاه المعارف في الفترة الاولى ،  
ومن ابرز الظواهر في هذا الاتجاه الجديد : هي اعطاء بعض الحرية للمطالب  
والمدرسين في الحياة التعليمية تلك الحرية المقنينة من « نظام المدارس  
الامريكية الحديثة » وهذه الحرية اصبحت في كثير من الاحوال مثار نقد  
شديد للاتجاه الجديد : بانه اتجاه مسيئ لا يعرف الضبط ، ولا يقر النظام  
الصارم الملازم للمهنية الاجتماعية العراقية لحفظ كيان التعليم . وقد تميزت  
هذه الفترة بامرين :-

---

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات  
الثلاثة ١٩٣٠ - ١٩٣٣ ، ص ٩٣ .

(٢) المصدر نفسه : ص ٩٣ - ٩٥ .

اولاهما : شابهت الفترة الاولى من حيث اتوسع النقص المضطرد في  
عدد المدارس والمعلمين والطلاب ، وفي تثبيت بعض الوظائف والامور  
الادارية التي ايدها الزمن بتطوراتها الجديدة وبقيت ملائمة للتوسع الطبيعي  
المكمل للفترة الاولى<sup>(١)</sup> .

وبلغ عدد المدارس الثانوية حتى نهاية عام ١٩٣٩ - ١٩٤٠ (٦٠)  
مدرسة ثانوية وبلغ عدد مدرسيها (٤٩٥) مدرسة ، وعدد طلابها (١٣٩٥٩)  
طالبا<sup>(٢)</sup> .

وثانيهما : هي اخفاق هذه الفترة في ثبات تنوع التعليم والاهتمام  
بالتأحية العقلية المهنية ، رغم ان « لجنة مونرو » كانت سباقة في الدعوة الى  
التحذير من غلبة اھمال امر « التعليم المهني » . كما كانت اول من دعا الى  
ان تقدم البلد الاقتصادي يعتمد اعتمادا كبيرا على احترام ( العمل ) والعناية  
به<sup>(٣)</sup> .

هذاء واخيرا لقد وضع تقرير اللجنة في زاوية الھمال ولم يعقب مؤتمر  
المعلمين الاول مؤتمر ثان فيما بعد .

ومع ان هذه الفترة كانت متميزة بالليل نحو « الانجاد الامريكي  
التربوي » الا انها شأدت محاولة في اصلاح التعليم الصناعي على اساس غير  
امريكي ، حيث استدعت وزارة المعارف احد خبراء المدارس الصناعية في  
المانيا هو الدكتور هيرمان سودهوف Herman Sudhof « وبعد ان درس

---

(١) د. جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، ص ٦٢ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي لسير المعارف لسنة ١٩٣٩ -  
١٩٤٠ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ص ٣١ .

(٣) د. محمد جواد رضا : المصدر السابق ، ص ٢٢٣ .

حالة التعليم الفني في العراق واستعرض حاجات البلاد الصناعية قدام مذكرة الى الحكومة العراقية ، اقترح فيها وضع التعليم المهني على اسس جديدة<sup>(١)</sup> . ولم تكن نتائج هذا التقرير باحسن حالا من تقرير زميله « مونرو » ولا من نتائج مؤتمر المعلمين الاول .

بعد الحرب العالمية الثانية ، دخل العراق في تطورات علمية ومجالية كثيرة اثرت على اسس حياته وعمرت كثيرا من اتجاهاته الاولى لا سيما في الحقل التعليمي . بدأت هذه الفترة في وسط الحرب العالمية ، وتأثرت بها كأمثالها بالنسبة للحرب الاخيرة الا انها بالنسبة للظروف العراقية المحلية قد شاهدت حدئا خاصا بها وهذا هو انعكاس في نوعية التعليم وفي وضوح اتجاهاته<sup>(٢)</sup> . فتركزت آثارها على التعليم الثانوي خاصة فتسبب جمود في النظام التربوي وتناقص عدد التلاميذ ، فشهد عام ١٩٤٤ - ١٩٤٥ اوطأ رقم في اعداد الطلبة المنظمين الى المدارس المتوسطة والثانوية فقد بلغ عددهم ١١٣٠٩ طالبا في ٧١ مدرسة وعدد المدرسين (٥٣٩) بعد ان كان عددهم عام ١٩٤٠ - ١٩٤١ يساوي ١٣٩٦٩ في (٥٦) مدرسة ثانوية ومتوسطة و (٤٣٥) مدرسا<sup>(٣)</sup> .

وتتميز هذه الفترة من حياة البلاد بانها فترة انقلاب كبير في الحياة العامة ، وفي اتجاهات الدولة ، فالعراق قد تأثر بالحرب العالمية الثانية كثيرا من الوجهة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومثل هذا الانقلاب يتطلب فعالية خارقة في التعليم لمسايرة المدارس لاتجاهه ، بينما نجد الحقل التعليمي

---

(١) حسن الدجيلي : اصول التربية الثانوية ، مطبعة الرابطة ، بغداد ١٩٥٥ ، ص ٢١٨ - ٢١٩ .

(٢) د. جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم ، ص ٦٤ .

(٣) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٤٤ - ١٩٤٥ ، مطبعة الحكومة - بغداد ١٩٤٦ ، ص ٥٠ .



في العراق بشي بطي، الخطي في سيره بالنسبة لسير الحياة وتقدم العلم . ولم يهيء له الاتجاهات الواضحة او الخطط ما هيء له في فترته الاولى والثانية وكل ما تميز به هذه الفترة : انها امتداد للماضي من حيث التطور الكمي في التعليم فالمدارس في ازدياد وكذلك المدرسون والطلاب ( باستثناء فترة الحرب العالمية الثانية )<sup>(١)</sup> .

على اننا لا ننكر بانه جرت في خلال هذه الفترة محاولات لتنظيم مناهج التعليم الثانوي في البلاد ، ففي صيف ١٩٤٠ وضعت مناهج جديدة حلت محل المناهج القديمة وقد استهدفت تنقيح المفردات كافة وتقوية الناحية القومية في درس التاريخ والعناية بالمعنيين العربية والانكليزية ، وتقديم دروس الرياضيات ، ووضع المنهج الاعدادي على اساس فرعين فقط وهي علمي وادبي ( هذا النوع الاخير يحتوي على القسم التجاري ) وكذلك تقوية العلوم الطبيعية والرياضية في الفرع الادبي مع حذف اللغة الاجنبية الثانية<sup>(٢)</sup> . ثم طبقت مناهج جديدة عام ١٩٤٣ حلت محل المناهج السابقة ، وجعل الدراسة الثانوية واجدة للبنين والبنات واستقرت الدراسة الثانوية على هذا المنهج تقريبا<sup>(٣)</sup> ولكن صفة الاستقرار لم تغف هذا المنهج من النقد ، فقد كانت احوال العراق الاجتماعية في تبدل دائم وكانت متطلبات هذه الحياة في تبدل مماثل<sup>(٤)</sup> .

والى جانب هذه الاجراءات الاصلاحية في المناهج وغيرها جرت

(١) د . جابر عمر : المصدر السابق ، ص ٦٥ .

(٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٩ - ١٩٤٠ ، ١٩٤٠ - ١٩٤١ ، ص ٦٨ .

(٣) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٤٣ - ١٩٤٤ ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٥ ، ص ٤٣ وص ٩٣ - ٩٦ .

(٤) د . محمد جواد رضا : المصدر السابق ، ص ١٧٧ .

محاولات لوضع خطة في « تطوير النظام التربوي في العراق » من قبل لجنة  
التفت في ٣٠ حزيران ١٩٤٦ . وكانت اللجنة من المشتغلين بأمور التعليم  
لدراسة التعليم في العراق ووضع المخطط الاصلاحية وسمي هذا المشروع  
« بمشروع العشر سنوات » . وعلى الرغم من ان عمل اللجنة اتسم  
بطابع السرعة فانها تقدمت بخطة مسنودة باحصاءات تربوية وذات اجتهادات  
ايجابية كثيرة .

لقد لاحظت اللجنة ان عدد طلاب المدارس المتوسطة والثانوية هو  
عشر عدد طلاب المدارس الابتدائية ، وهذه نسبة لا يستهان بها كما لاحظت  
ان تزايد الاقبال على التعليم الابتدائي سيعني تعرض التعليم الثانوي لضغط  
جديد غير محدد ، ولذا فان نسبة التوسع في التعليم الثانوي يجب ان تكون  
متساوية لنسبة التوسع في التعليم الابتدائي .

واجتهدت اللجنة ان يلتزم « التعليم الثانوي العراقي » بثلاثة اهداف  
اساسية هي :-

- ١ - الثقافة العامة : والمراد بها « انما استعدادات الافراد وشخصياتهم  
وتفكيرهم بحيث يكونون اقدر على مجابهة الحياة ومشاكلها » ويعيشون  
عيشة ارقى مما لو بقوا بدون هذا التعليم .
- ٢ - الاعداد للدراسة العالية .

- ٣ - اكتشاف قابليات الطلبة وتوجيهها نحو المهنة او العمل الذي يتناسب  
معها ، اما فيما يتعلق بمفهوم « التعليم الثانوي » فقد ارتأت اللجنة ان

---

(\*) عقدت لجنة وزارة المعارف لمشروع العشر سنوات المعنية بقرار  
مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في ١٩٤٦/٦/٣٠ اجتماعها الاول برئاسة  
السيد مدير القاضى وزير المعارف وعضوية كل من الدكتور متى عقرائى  
والسيد عبدالرزاق ابراهيم وغيرهم لوضع خطة شاملة وافية للمعارف .

يوسع هذا المفهوم بحيث يشمل ثلاثة أنواع من الدراسة هي :-

اولا - التعليم الثانوي الاكاديمي : والذي يراد به الثقافة العامة وللاعداد للدراسة الجامعية .

ثانيا - التعليم الثانوي الموجه الى ناحية عملية ، واريد بهذا النوع ، الثقافة العامة واعداد الفرد للحياة .

ثالثا - اتعليم المهني بنوعه : الثانوي المهني والتعليم المهني البحث . وتنفيذ هذه الاقتراحات اوصت اللجنة فيما يخص « التعليم الثانوي الاكاديمي » ان تفتح في السنوات العشر المقررة للمشروع مدرسة ثانوية للبنين واخرى للبنات في مركز كل لواء وفي اية مدينة يكون عدد سكانها ١٥٠٠٠ نسمة أو أكثر ، ان لم تكن فيها مدرسة من هذا القبيل ، على انه يجوز فتح أكثر من مدرسة ثانوية واحدة للبنات أو للبنين في المراكز التي يزيد عدد سكانها على ٥٠٠٠٠ نسمة على ان يكون الفتح نسبة مدرسة ثانوية واحدة للبنين ، وثانوية واحدة للبنات لكل ٥٠٠٠٠ الف نسمة اضافية .

اما فيما يتعلق بفتح « المدارس المتوسطة » فقد اوصت اللجنة : ان تفتح خلال المدة المقررة للمشروع مدرسة متوسطة للبنين ومتوسطة للبنات في المراكز التي تبلغ ١٠٠٠٠ نسمة أو أكثر ، شريطة ان تدخل الاعتبار المهنية والتدريب العملي في هذا التقرير . كما اوصت اللجنة بفتح اقسام داخلية للبنين والبنات في مركز كل لواء لقبول الطلبة فيها . واوصت اللجنة كذلك : بضرورة اعادة اللغة الاجنبية الثانية الى الدراسة الاعدادية الاكاديمية ورجحت ان تكون « اللغة الفرنسية » هي اللغة الثانية<sup>(١)</sup> .

(١) انظر التفاصيل في : تقرير لجنة مشروع العشر سنوات ( ٢٥ )

الا ان هذا المشروع الذي نظم لم يطبق ، واصبح سجلا تاريخيا لتلك الفترة من تاريخ البلاد . وجرت نفس المحاولة في عام ١٩٤٩ لاعادة النظر في امر الدراسة الثانوية فتم تأليف لجنة دعيت « باللجنة العليا لاصلاح المناهج والكتب المدرسية »<sup>(١)</sup> وقدمت تقريرا عن المنهج الثانوي لاحظت : « ان مناهج الدراسة الثانوية تستهدف غايتين واضحتين » :

اولاهما : اعداد الطلاب لمواصلة الدراسة العالية .

اما الاخرى : فهي إمكانية التوسع في التعليم الصناعي ، وادخال بعض الموضوعات الصناعية العملية في الدراسة الثانوية ، غير انها خلصت الى عدم امكان تحقيق الشق الثاني وذلك : « لما يتطلبه من نفقات كبيرة لا قابلية لميزانية المعارف بها في الوقت الحاضر » واعترفت اللجنة في تقريرها : « ان متخرجي الدراسة الثانوية الحالية ضعفاء في تفكيرهم وفي مستواهم العلمي »<sup>(٢)</sup> .

وانقد اعتقدت اللجنة « ان ضعف المستوى العلمي في الثانويات يرجع في الحقيقة الى ضعف الكتب والمناهج الدراسية » ، وكثرة عدد الطلاب في الصفوف ، ونوعية المدرسين الذين هم اهم عامل من عوامل هذا الضعف فكتب في تقريرها ، انه يجب ان تترك الطريقة الحالية في توزيع مفردات المنهج على السنوات ( تكرار بعض المواضيع )<sup>(٣)</sup> .

تموز ١٩٤٦ ) وزارة المعارف والنشور بصبه الكامل في كتاب « نظرات في معارف العراق » لشيخ العراقيين كاشف الغطاء من ص ١٣٦ - ١٨٦ .  
وفي كتاب : التعليم الثانوي للدكتور محمد جواد رضا ص ١٦١ - ١٦٣ .

(١) انظر في : الامر الوزاري المرقم ٣٨٣٣ والمؤرخ ١٩٤٩/٢/٥ حول تأليف « لجنة عليا لوضع المناهج والكتب المدرسية » .

(٢) د . محمد جواد رضا : المصدر السابق ، ص ١٧٧ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ١٧٨ .



وفي عام ١٩٥٢ وقفت بعثة اليونسكو وكانت برئاسة السير كراهام سافيج (Savage) مفتش المعارف العام في انكلترا وعضوية الاستاذ جون دب. ماكيلاند استاذ الزراعة في كلية آيو والمس آنام دب. مايلم خبيرة التغذية في مؤسسة الغذاء والزراعة التابعة لهيئة الأمم المتحدة ، وهذا التقرير يؤكد على كثير من الاقتراحات السابقة . والتوصيات منها العاجل ومنها الآجل وكلها ترمي الى العناية « بالتعليم الفني والمهني »<sup>(١)</sup> كذلك حاولت البعثة ان تنبه الى مساوي ونقاط ضعف مناهج الدراسة الثانوية . فقد جاء في تقريرها : « ان المدارس الثانوية والادارة التربوية تستحق الثناء التام على جهودها في بث الشعور بالقيم الروحية وتلقين واجبات المواطنة بتنظيم موضوعات دراسية حسنة الترتيب في الشؤون المدنية والدولية ، فان من تمام الصواب ايضا ان يلاحظ ، ان هذه الموضوعات هي في الاعم الاغلب سطحية ، وهي لا تتطلب جهدا ولا اجتهادا في التفكير كما انها ابعدا عما تكون عن حقل الطلبة على بذل القدر الكافي من النشاط والفعالية . وقد اصبحت البعثة في تقريرها عن قناعتها : بان الموضوعات الدراسية تنحصر في الكتب والنظريات اكثر مما ينبغي ، وان المهارات اليدوية وفرص العمل المبدع تكاد تنعدم من المنهج . ثم تضيف البعثة في تقريرها ، ان هذا الوضع يمثل اشد انواع الاعمال في المنهج الثانوي العراقي خطورة ، ثم تحاول البعثة الى تشخيص ضعف آخر في المنهج الثانوي العراقي ، وهو التأكيد المسرف على اهمية الامتحانات الامر الذي يقبلها من وسيلة الى غاية<sup>(\*)</sup> .

هذه النقاط يعتبر عن بعض ما حواه المنهج الثانوي العراقي في الظروف الماضية ، وهو بعض ما يرثه الجيل الحاضر<sup>(٢)</sup> .

(١) المصدر نفسه ، ص ١٩٤ .

(\*) انظر : مجلة المعلم الجديد : الجزء الخاص « السنة السابعة

تشرة » حزيران ١٩٥٤ « للاطلاع على التفاصيل حول هذا الموضوع » .

(٢) د. محمد جواد رضا : المصدر السابق نفسه ، ص ١٩٦ .

وان مشكلة المنهج باقية ، وليس هنالك منهج تعليمي سليم من الانتقاد ، وهذا شيء طبيعي فالحياة متغيرة ، فاذا كانت « التربية هي الحياة » كما يدعي أكثر المربين ، فلا بد ان يعيب المناهج تحويل وتغيير من وقت الى آخر لتطور المجتمع وتغييره .

ثم اصبح مصير هذا التقرير كمصير « مشروع العشر سنوات » مع ان الذين اشتركوا في وضع التقرير هم جميع المسؤولين في وزارة المعارف ، والذين يتمتعون بالصفتين الادارية والفنية ، الا اننا لم نجد من يقوم منهم بتنفيذ شيء منه ، والمحاولة الاخرى هي : محاولة وزارة المعارف اصلاح المرحلة الاخيرة من التعليم اي « التعليم العالي » وذلك بجمع الكليات والمعاهد العالية بنظام جامعة ، وقد استقمت الخبراء لذلك ووضعت التقارير على حالها لم تنتج الا ذكر الجامعة<sup>(١)</sup> حتى عام ١٩٥٨ .

والملاحظ ان هذه التقارير التي اشرنا اليها والتي تضمنت مقترحات معقولة لم يستفد منها القائدة المرجوة نظرا لعدم الاستقرار في السياسة التعليمية والادارية وكانت فترة الحرب العالمية الثانية فترة توقف ، الا انه بعد انتهائها عاد المسؤولون الى التفكير في هذه الموضوعات الحيوية<sup>(٢)</sup> .

وكانت حالة التعليم الثانوي قد تغيرت عن ذي قبل كثيرا ، فاجزأت تقديما خلال الفترة الواقعة بين عام ١٩٤٨ - ١٩٥٨ فقد بلغ عدد المدارس المتوسطة والثانوية للبنين والبنات (٧١) مدرسة وبلغ عدد مدرسيها (٧٨٩) وعدد طلابها ب (١٦٧٤٠) عام ١٩٤٨ - ١٩٤٩<sup>(٣)</sup> بينما وصل عدد هذه

(١) د جابر عمر : المصدر السابق نفسه ، ص ٦٦ - ٦٧ .

(٢) حبيب امين كوراني : محاضرات في نظم التربية والتعليم في لبنان وسوريا والعراق ١٩٥٦ مطبعة بيروت ( محاضرات الدكتور عبد الحميد كاظم عن تطور التربية والتعليم في العراق خلال العشر سنوات الاخيرة ) .

(٣) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف ١٩٤٨ - ١٩٤٩ ، مطبعة الحكومة - بغداد ١٩٥١ ، ص ٥١ .

المدارس عام ١٩٥٧ - ١٩٥٨ إلى (١٧٨) وعدد طلبتها لهذه السنة الدراسية بلغ (٥١٥٠٤) طالبا وطالبة و (٢٤٤٢) مدرسا ومدرسة ، فالتقدم واضح اذا ما قورن بـ (١١٠) طالبا و (٣٤) مدرسا و (٣) ثلاثة مدارس فقط في عام ١٩٢٠ (١) .

ان هذه الزيادة في عدد الطلاب ، تعزى الى السياسة التي اختطتها وزارة المعارف باتخاذ ما يلزم من الوسائل المنهوض « بالتعليم الثانوي » والرفع من مستواه وتشجيع الطلاب على الالتساب الى المدارس ، ومن بين هذه الوسائل : توزيع الكتب والقرطاسية مجانا للفقراء وبأمان مخفظة لغيرهم . كما ان الغاء الاجور المدرسية ، كان له اثر ملموس في الاقبال على المدارس الثانوية (٢) .

ومن ناحية الكيف : لا زال التعليم الثانوي يعاني الكثير من الضعف الكمي ، كنتيجة لقصان واضح في وسائل التعليم وبنائاته وملحقات المدارس من مختبرات وملاعب وما شابه ذلك . واخيرا فقد كان يعاني من فقدان للمهدف الواضح وخوف كبير في الطلاب من ضمان المستقبل وتأمين اتصاف الدراسة العالية بحيث اصبح « التعليم الثانوي » لا يساوي شيئا كثيرا بالنسبة للماضي واتما يضمن المستقبل « بالتعليم العالي » فقط .

#### د - التعليم الثانوي وادارته بعد عام ١٩٥٨ - ١٩٦٧ .

ثم كانت ثورة (١٩٥٨ م) ، فانجحت سياسة التعليم بمراحله المختلفة الى التوسع فيه بدرجة كبيرة تشبه الطفرة ، وصار التعليم الثانوي مفتوحا على

---

(١) وزارة التخطيط - مديرية الاحصاء العامة - التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٥٩ ، ص ٥٠ .

(٢) انظر تقرير مشروع العشر سنوات لعام ١٩٤٦ .

مضراعيه لكل راتب فيه<sup>(١)</sup> . فقد قفز عدد المدارس الثانوية الرسمية من (١٧٨) للبنين والبنات سنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ الى (٥٥٣) مدرسة ثانوية عام ١٩٦٧ ومن (٥١٥+٤) طالبا وطالبة الى (١٨٩٦٧٤)<sup>(٢)</sup> طالب وطالبة سنة (١٩٦٦ - ١٩٦٧)<sup>(٣)</sup> . هذا وبعد ان كان خريجو الثانويات الافا قليلة لا يكاد يصل عددها الى اصابع اليد الواحدة سنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ تضاعفوا الى ان صاروا اكثر من (١٢٧٠٠) خريج وخريجة سنة ١٩٦٥ - ١٩٦٦ .

وقد كان التطور الجوهرى في هذه الحقيقة ، لم يبدأ الا عندما اتخذ الفكر الاجتماعي منعطفا جديدا وقد كان هذا الموقف الجديد مسؤولا عن الزيادة العددية الكبيرة التي سجلها التعليم الثانوي بعد عام ١٩٥٨ م ، بالإضافة الى اعتباره حقا من حقوق تعليم الشباب .

غير ان هذه الزيادة التي شهدتها « التعليم الثانوي » في العراق منذ ١٩٥٨ كانت زيادة ملحوظة « فقد ارتفع عدد الطلاب والطالبات في المدارس المتوسطة من ٤١٣٧٩ في سنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ الى ١٣٢٢٨٠٨ في سنة ١٩٦٤ - ١٩٦٥ اي بنسبة قدرها ٣٢١٪ كما ارتفع عدد الطلاب والطالبات في المدارس الاعدادية الرسمية في نفس المدة من ١٠٢١٥ الى ٤٠٥٤٢ اي بنسبة قدرها ٤٠٠٪ ان هذا الارتفاع الملاحظ في اعداد الطلاب والطالبات في التعليم الثانوي يرجعه عوامل اهمها : ما طرأ على التعليم الابتدائي من نمو بسبب الاتجاه نحو تحقيق شرط الالتزام فيه واتباع الوزارة « سياسة قبول » كل من يرغب في الالتحاق « بالمدرسة الثانوية » من خريجي المرحلة

(١) د . عبد الجليل الزوبعي و د . محمد احمد الغنام : مستقبل خريجي الثانويات في العراق ، ص ٤ .

(٢) وزارة التخطيط - مديرية الاختصاص العامة - التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٥٧ - ١٩٥٨ مطبعة الحكومة - بغداد ١٩٥٩ ، ص ٥٥ .

(٣) هذا العدد يمثل طلبة المدارس الثانوية الرسمية فقط .



الابتدائية دون قيد أو شرط<sup>(١)</sup> .

ومعنى هذا ان التعليم الثانوي قد اتاح بالفعل فرضا واسسعة للشبان الراغبين في خلال هذه الفترة \*\*\* وان هذا التعليم ما زال محدودا وغير متوفر الا لنسبة قليلة من الذين هم في سن التعليم الثانوي (١٦) تقريبا وعلى اساس هذا المقياس فان التعليم الثانوي في العراق ما زال بحاجة الى فتح ابوابه لعدد اكبر من الطلاب والطالبات وهو ما ينبغي مراعاته عند كل تخطيط للمود في المستقبل<sup>(٢)</sup> .

وان هذا النمو الذي حصل في التعليم الثانوي خلال السنوات العشرة الاخيرة قد غيّر عن نفسه في قطاع البنين مثلما غيّر عن نفسه في قطاع البنات ، وان اختلفت درجة هذا النمو في كل منهما \*\*\* وقد ارتفع معدل نمو البنات في التعليم الثانوي بالمقاييس الى معدل نمو البنين غير ان هذا النمو ( الاندفاع ) لا يعني ان هذا التعليم قد بلغ الدرجة التي يتساوى فيها حظ البنات بحظ الولد ، اذ تدل الاحصاءات الخاصة بالعام الدراسي ١٩٦٤ - ١٩٦٥ على ان البنات في « التعليم المتوسط » الرسمي لم تتجاوز نسبتهم ٢٦.٥٪ من مجموع المسجلين في هذا التعليم ، كما لم تتجاوز نسبتهم في « التعليم الرسمي » ب ( ٢٣.٧٪ ) واذا نظرنا الى حظ البنات من التعليم الثانوي على اساس الاولوية وجدنا تفاوتاً كبيراً في هذا الحظ بين لواء وآخر ففي لواء ديالى والديوانية مثلا تهبط نسبة البنات الى مجموع المسجلين في المدارس الرسمية الى حوالي ١٧.٥٪ في حين تبلغ في بغداد ٣٥٪ .

- 
- (١) د. محمد احمد الغنام و.د. فهد سيف الدين قهني : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٤٦ ، ص ٢٥ .
- (٢) د. محمد احمد الغنام و.د. محمد سيف الدين قهني : المصدر السابق نفسه ص ٢٧ .

ان قلة حظ البنات من التعليم الثانوي في العراق بالقياس الى الولد مرجعها عوامل كثيرة ، اهمها : المركز الاجتماعي للبنات ، والنظر اليها على انها خلقت اولاً للبنات كزوجة وام • وان الزواج المبكر اجدى من التعليم • هذا فضلاً عن انها اقل جدارة من الولد<sup>(١)</sup> .

ونعرف من التاريخ « ان التعليم الثانوي للبنات » قد بدأ متأخراً في العراق ، اذ يرجع انشاء اول مدرسة ثانوية لهم الى عام ١٩٣٠ م اي بعد اكثر من عشر سنوات على قيام اول مدرسة ثانوية للبنين<sup>(\*)</sup> ولئن كان تعليم البنات في المرحلة الابتدائية قد سلم به منذ البداية عند قيام الحكم الوطني في العراق ، الا ان حظ البنات من التعليم ظل ضئيلاً بالقياس الى حظ البنين ، مما انعكس اثره على المرحلة الثانوية باعتبار ان التعليم الابتدائي هو مصدر تغذية التعليم الثانوي لطلابه وطلباته ، واستأثرت الالوية العراقية في نطاق التعليم الثانوي الرسمي بـ (٥٥٣) مدرسة متوسطة وثانوية واعدادية للبنين والبنات منها (١٨٦) مدرسة ثانوية ومتوسطة للبنات<sup>(٢)</sup> وتتمتع الالوية الثلاثة : بغداد والموصل والبصرة - بنصيب كبير من هذا التعليم كما تتمتع بخدمات كثيرة •

---

(١) انظر التفاصيل في : د. محمد احمد الغنيم ود. محمد سيف الدين فهمي ، المصدر السابق ، ص ٢٨ •

(٢) وزارة التربية - مديرية الاحصاء التربوي - تقرير عن المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية • للسنة الدراسية ١٩٦٦ - ١٩٦٧ •

(٣) من المشاكل التي عانى منها التعليم الثانوي في العراق تخلف التعليم النسوي الثانوي تخلفاً ملحوظاً ، فلم تفتح صفوف ثانوية للبنات الا في عام ١٩٣٠ • ثم كان الاقبال المتزايد على التعليم الثانوي للبنات ونقص عدد المعلمات سبباً في اضطرار وزارة المعارف الى تكليف بعض المدرسين بالقيام بالتدريس في مدارس البنات الثانوية الامر الذي لم يخل من محاذير وعقبات كانت ذات اثر كبير في بطء تطوره • انظر : د. محمد جواد رضا ( التعليم الثانوي ) ص ١٦٠ •

ونحن اذا نظرنا الى هذا التعليم الثانوي في العراق الآن ، اي بعد مرور قرابة نصف قرن على انشائه وجدناه قد اضحى عملا كبيرا كما تدل على ذلك الارقام الخاصة بميزانية واعداد طلابه . ففي سنة ١٩٢٠ - ١٩٢١ لم تتجاوز ميزانية التعليم بصورة عامسة ١٣٠٣٦٠ ديناراً اي ٢٣٪ من ميزانية الدولة وقتذاك كما لم يزد عدد طلابه (٨٠٠١) طالبا<sup>(١)</sup> اما الآن اي في عام ١٩٦٦ - ١٩٦٧ فقد ارتفعت ميزانية التعليم الى ( ٤٢٨٠٠٣٦٠ ) ديناراً اي بما يعادل ٣٢٪ من ميزانية الدولة كما ارتفع عدد الطلبة الى ( ١٨٩٦٧٤ )<sup>(\*)</sup> طالبا وطالبة<sup>(٢)</sup> والملاحظ انه على الرغم من النمو المطرد في مخصصات التعليم في العراق خلال السنوات الاخيرة فان حظ التعليم الثانوي من هذه المخصصات بقي ثابتاً تقريباً<sup>(\*\*)</sup> فاذا قمنا هذا الثبات الى النمو المطرد في اعداد الطلاب في التعليم الثانوي خلال نفس السنوات امكنا ان نخرج بنتيجة مؤداها ان متوسط كلفة الطالب في التعليم الثانوي قد هبط بالفعل ( من حوالي ٥٨ ديناراً سنوياً الى ٤٢٥ ) ديناراً .

وكل ما يعنينا بصدد هذا التعليم في العراق هو « ان تنبه الى ان كل توسع في هذا التعليم في المستقبل ينبغي الا يكون على حساب متوسط تكلفة

(١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٥ - ١٩٣٦ ، مطبعة الحكومة ١٩٣٦ ، ص ١ .

(٢) وزارة التربية - مديرية الاحصاء التربوي - المؤتمر الثقافي العربي السابع ، جداول احصائية عن ( اواخر شهر تموز ١٩٦٧ ) وهيئة التخطيط التربوي - مديرية الاحصاء التربوي - تقرير عن المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية للسنة الدراسية ١٩٦٦ - ١٩٦٧ .

(\*\*) فقد بلغت مخصصات التعليم الثانوي ( مقدرة بالآف الدنانير ) في عام ١٩٦٠ - ١٩٦١ ( ٧٣٠٠ ) وارتفعت الى ٧٥٩٠ عام ١٩٦٣/١٩٦٤ ( كحد اعلى ) .

(\*) بلغ مجموع الطلاب في المدارس الثانوية الرسمية والاهلية حسب ( احصاء ١٩٦٦ - ١٩٦٧ ) ( ٢٤٣٨٤٣٥ ) طالبا وطالبة .

وأخيراً فهذا عرض مجمل عن حالة التعليم الثانوي وإدارته في العراق،  
خلال تاريخه القصير، وحتى الوقت الحاضر، كان هدفنا من عرضها المقام  
الضوء على واقع إدارة المدرسة الثانوية ولنكون بذلك قد اجبنا على السؤال  
الوارد في البحث : إلى أي حد تطورت إدارة المدرسة الثانوية لتواجه  
التطورات الحديثة في التربية والتعليم ؟ •

---

(١) انظر : د. محمد أحمد الغنام و د. محمد سيف الدين فهمي -  
مستقبل التعليم الثانوي في العراق ص ٥٨ •



## الفصل الرابع

### واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه في العراق

سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه في العراق ويتضمن النقاط الآتية لتكون اساسا للبحث والتحليل وهي :

- أ - المركزية واللامركزية في ادارة التعليم الثانوي في العراق .
  - ب - اهداف التعليم الثانوي وفلسفته التربوية والاجتماعية في العراق .
- المركزية واللامركزية في ادارة التعليم الثانوي في العراق

#### تمهيد

يتضح لنا من دراستنا لتأريخ التربية ان المدرسة قد قامت لسد حاجة المجتمع وخل هدفها في جميع العصور هو خدمة المجتمع . ثم تشعبت فعاليتها في اتجاهين مختلفين هما : خدمة الفرد ، وخدمة المجتمع . واختلف الفلاسفة في هذا المجال لاهمية كل من الاتجاهين وضرورتهما لحياة الفرد والمجتمع<sup>(١)</sup> .

وتهدف الآراء الحديثة في التربية : التوحيد والموازنة بين الاتجاهين بما يحقق مصلحة المجتمع ويضمن حقوق الفرد الشخصية .

وقد برزت هذه النواحي في التربية اليونانية والرومانية . فأعتقدت اثنا باهمية الفرد ، واهتمت بثقافته وتعليمه ، ولم تفرض سيطرة الدولة على شؤون التعليم فتكون بذلك قد اتبعت النظام اللامركزي في ادارته ، بخلاف

---

(١) د . احمد حسن الزعيم : صلة المدرسة بالمجتمع ، مطبعة الآداب ، النجف الاشرف ، ١٩٦٧ ، ص ١٠ .

اسباطة التي اخضعت التعليم للدولة ، فكانت ادارة التعليم فيها مركزية .  
 اما الدولة الرومانية فقد اتبعت سياسة اثينا اللامركزية في ادارة التعليم .  
 وهكذا ظهرت العلاقة بين التعليم والسياسة . ففي القرن العشرين ظهر  
 اتجاهان في نظم ادارة التعليم .

١ - النظام المركزي : ويرمي الى اشراف الدولة المباشر على التعليم وتركيز  
 جميع امور في يدها . وتأخذ بهذا النوع من التنظيم بعض الدول  
 كفرنسا (\*) .

٢ - النظام اللامركزي في ادارة التعليم : يرمي هذا النظام الى المشاركة بين  
 الدولة والسلطات المحلية في شؤون التعليم وادارته لتحقيق اهداف  
 اساسية وتأخذ بهذا النظام بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية  
 وانكلترا واسرائيل والهند (١) .

كما ان ادارة التعليم تختلف من مجتمع الى آخر ، وتتأثر بالظروف  
 الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع ، وبهذا تتغير وظيفة المدرسة  
 بالنسبة للمجتمع فهي وثيقة الصلة بالظروف التي تعيش فيها الشعوب وتعكس  
 عادة حاجات المجتمع واهدافه وتطلعاته ، ولكي تستطيع المدرسة ان تحقق  
 اهداف المجتمع ، يجب ان تساير تطوره المحيط بها في ادارتها ونظامها  
 ومناهجها . وهذا ما سنحاول الاجابة عليه في هذا الفصل :

١ - المركزية واللامركزية في ادارة التعليم في العراق :

١ - مفهوم المركزية واللامركزية : مظهران متعاكسان من مظاهر اساليب

(١) د. طه الحجاج الياس : الادارة التربوية . مطبعة وزارة التربية  
 والتعليم - بغداد ، ١٩٦٢ ، ص ٧ - ٨ .

(\*) انظر ما جاء في : Nicholas Hans : Comparative Education  
 A Study of Educational Factors and Traditions,  
 (London : Routledge — Keganpaul Limited PP. 292—294).

تنظيم التعليم وإدارته • ويمكن تعريف « المركزية » بأنها عدم تفويض السلطة ، بل حصرها تحت إدارة وإشراف شخص واحد •

أما « اللامركزية » فلا تعني التفويض بكل معناه<sup>(١)</sup> ، بل تعني تقاسم السلطة والمسؤولية بين أفراد الهيئة الإدارية • ولا يعني النظام التعليمي المركزي ، أن شخصا واحدا يدير شؤون التعليم في الدولة ، فهذا شيء يستحيل على شخص واحد أن يحيط به وبكافة أعماله •

وسنعرض فيما يلي أهم مزايا كل من النظامين التعليميين كي نستطيع في ضوءها توضيح هذين المفهومين :-

#### مميزات النظام المركزي في إدارة التربية والتعليم :

- ١ - الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال الإدارية<sup>(٢)</sup> •
- ٢ - توحيد الأوامر والتعليمات التي تصدر لجميع المدارس •
- ٣ - الاقتصاد في النفقات •
- ٤ - سهولة الاتصالات بين الجهات المسؤولة عن إدارة التعليم •
- ٥ - سهولة الإشراف على الموظفين والمديرين وتدريبهم •
- ٦ - تجانس الأساليب الإدارية<sup>(٣)</sup> •

---

(١) محمد الشناش : إدارة الأعمال ، مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٦٣ ، ص ٧٣ •

(٢) المعلم الجديد : الجزء الخامس والسادس ، السنة الثانية عشرة ص ١٠٦ • مقالة للسيد محمد حسين آل ياسين عن « المركزية واللامركزية في التعليم » •

(٣) ضياء الدين الحيدري : الإدارة والإداريون في العراق ، بغداد ١٩٦٣ ، ص ١٠ •

اما مميزات النظام اللامركزي في ادارة التعليم فيمكن حصرها بما يلي :

- ١ - سهولة اتخاذ القرارات وتنفيذها .
- ٢ - التخفيف من عبء المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين لكي يتسنى لهم القيام بالتخطيط ورسم السياسة العامة .
- ٣ - تقوية الروابط والعلاقات بين الموظفين والرؤساء مما يزيد في حماسهم للعمل .
- ٤ - تنمية روح الابداع والابتكار مما يزيد في كفاية المسؤولين .
- ٥ - الاستفادة من الظروف السائدة في المناطق الجغرافية والبيئات الاجتماعية المختلفة .

#### ٢ - آراء المربين في نظام التعليم وادارته :

ان نظام التعليم في العراق جزء لا يتجزأ من حكومته ، وان اول من كتب عن نظام التعليم في العراق ، ووصفه في المركزية هو « بول مونرو » في تقريره الذي قدمه لوزارة المعارف في عام ١٩٣٢ ، ووضع التوصيات المختلفة ، وان ما كتبه « مونرو » عن مركزية التعليم في العراق يبدو طبيعياً في بلاد حديثة العهد باستقلالها<sup>(١)</sup> ثم عقبه الكثير من المربين ، فقد كتب الدكتور ماتيوز ومتي عقراوي<sup>(٢)</sup> في كتابهما : « التربية في الشرق الأوسط

---

(١) Paul Monroe : Op. Cit., PP. 83—84.

(٢) وانظر كذلك ما صرح به الدكتور متي عقراوي في كتابه ( العراق الحديث ) ص ٨٣ - ٨٤ . ( مطبعة العهد - بغداد ، ١٩٣٦ ) :  
( ولو ان للمركزية في الادارة حسنات ، كمراقبة الموظفين الذين لا يحبسون الادارة ، ولوضع مثل عال امام الموظفين ، ليتبعوه الا انها في الوقت نفسه تقتل قابلية الابداع وتحول الادارة الى عمل ميكانيكي وتجعل الاوامر صلبة لا تنطبق في كثير من الاحيان على الاحوال والحاجات المحلية الخاصة ) .



العربي « (١) وقد جاء فيه « تبلغ المركزية في ادارة التعليم في العراق اقصى حدودها » ، ولم تكن وظيفة وزارة التربية ان تصدر اللوائح والتعليمات والاوامر فحسب ، ولكنها تتولى فوق ذلك امر التعيينات والترقيات ، وفصل المدرسين ، وتأسيس المدارس الحكومية ، والانفاق عليها وغلقها ، وتقرير المناهج والكتب المدرسية واعداد المدرسين ووضع اسئلة الامتحانات العمومية وتقدير درجاتها » .

وقد وصف الدكتور نوري جعفر في كتابه « فلسفة التربية » : نظام التعليم في العراق بقوله : يخضع التعليم في العراق لمركزية ، كثيراً ما تكون خائفة بحيث تنتفي فيها الروح الديمقراطية في كثير من الاحيان . فالسياسة العامة لوزارة التربية توجه في العادة من الاعلى رتبة الى الادنى رتبة دون الاهتمام الكبير بالمركز العلمي والاختصاص ولا تقبل الآراء في الاعم الغلب على اساس سلامتها الفنية بل على اساس ارتفاع المصدر الذي جاءت من عنده في سلم التوظيف .

ومن المؤسف حقاً ان تغلب صفة الارتجال على كثير من الآراء والاقتراحات والخطط المتعلقة بتغيير اوجه التعليم في العراق وتبديل كثير من اسسه وانظمته ، وان يتسم ذلك بضجالة من الناحية الفنية .

فصلاحيات وزير التربية تكاد تكون مطلقة فيما يتعلق بتغيير انظمة التعليم ، وفي تنفيذ الاوامر والتعليمات الفنية والادارية ، وفيما يتصل بتغيير موظفي الوزارة او تبديل عناوين وظائفهم .

فالوزير كثيراً ما يعتمد على طائفة من الموظفين الذين كثيراً ما تعوزهم الكفاية الفنية والادارية ، الامر الذي يؤدي في كثير من الاحيان الى انتفاء

---

(١) د. هانيون وادي . متى عقراوي : التربية في الشرق الاوسط العربي ، ص ١٤٩ .

مبدأ العدالة الاجتماعية في تصرف الشؤون العامة للمؤسسة .

وقد تنعكس هذه المركزية ، والروح الذي يرافقها في علاقة الطلاب بمدرسيهم وعلاقة المديرين بمديري التربية الى ان يصل الامر الى الوزير ، وهذا كله يرافقه وشج عنه الكثير من ضعف المسؤولية وعدم الابداع والابتكار في الاعمال المدرسية ، وهبوط في المستوى الثقافي العام في مدارسنا<sup>(١)</sup> .

كما ان كثيرا ما يشعر مديرو هذه المدارس والمدرسون في النظام المركزي انهم آلات ينفذون ما يصل اليهم من الاوامر والمقررات ، وما يفرض عليهم من التعليمات والانظمة دون ان يكون لهم حق التعبير والتعديل والتجوير أو التكيف لما يناسب الظروف والاحوال السائدة في مناطقهم أو مدنهم ، وبهذا فهم ينظرون الى انفسهم نظرة استخفاف مصحوبة بعدم الثقة بالنفس ، نتيجة الاهمال وعدم المبالاة لما يستجد من النظريات والاساليب الحديثة في التربية والتعليم ، اذ كيف يضمن اثناء الخدمة اذا ما قيدتهم النظم والتعليمات وحالت دون ابداعهم وابتكارهم في تطبيق ما يجدونه ملائما لظروفهم التي يعيشون فيها وفي تجديد ما يستجد من الاساليب الحديثة في الادارة والتنظيم المدرسي .

من هذا نستنتج ان النظام المركزي - يولد الجمود ويحول دون استغلال قوى ومواهب اكبر عدد من الناس ، اذ يقتصر وضع الخطط والتعميم على افراد معينين قد لا تكون لهم معرفة كافية بميزات المناطق والالوية المختلفة وظروفها الطبيعية والاجتماعية وحاجاتها المتباينة<sup>(٢)</sup> .

---

(١) د. نوري جعفر : فلسفة التربية ، مطبعة الزهراء ، بغداد ١٩٥٥ ص ١٧٥ ، ١٧٦ .

(٢) انظر المعلم الجديد : الجزء ٥ ، ٦ ، السنة (١٢) ص ١٠٧ - ١٠٨ .

وقد وصف شيخ العراقيين « كاشف الغطاء » : الادارة التعليمية بالعراق بكونها مركزية واعتبرها مركزية واعتبرها من مشاكل التعليم في العراق . وان هذه المركزية لا تأتلف ووضع المعارف في البلاد . ولعل اهم ناحية اكد عليها كثيرا هي : منح مديري المعارف في الاولوية صلاحيات اوسع من صلاحياتهم الحالية ، وان يستبدل النظام الحالي - بنظام يخفف مركزية التعليم بقدر ما تسمح به الظروف وتقتضيه المصلحة العامة (١) .

وقد بحثت موضوع - المركزية واللامركزية - في ادارة التعليم في العراق ، في المؤتمر الاول للتربية والتعليم المت عقد في بغداد عام ١٩٦٠ ، حيث بحثت اللجنة محاسن كل منهما ومساوئها واكدت اللجنة على ان القوانين والانظمة السائدة في البلد هي انعكاس للسياسة العامة للدولة ، واتسار اللجنة اثناء مباحثاتها الى ان الحاق التعليم الابتدائي بالادارات المحلية هو ضرورة من صور اللامركزية في التعليم ، الا ان كثيرا من المساوي قد رافق ذلك اثناء التطبيق ، وليس الذنب هو ذنب اللامركزية ، بل ذنب اولئك المسؤولين عن حركة التعليم ونموه ، واوصت اللجنة بفتح دورات تثقيفية لمديري المدارس غايتها تدريبهم على الاعمال الادارية ومسلك السجلات المدرسية والاشراف على سير التدريسات . ورأت اللجنة كذلك ان : يجتمع مديرو المدارس في مركز اللواء أو القضاء ثلاث مرات في السنة على الاقل . فالاجتماع الاول يكون قبل المباشرة في التدريس ، والثاني في عطلة نصف السنة ، والثالث عند انتهاء الامتحانات العامة .

ففي الاول : تبحث الخطط والتوجيهات الجديدة مما يطلب من الادارة تطبيقه ، وفي الثاني يناقش مدى نجاح التوجيهات والخطط المقترحة في بداية السنة ، وتستعرض المشاكل وتوضع خطط جديدة لحل المشاكل

(١) انظر في : شيخ العراقيين ، كاشف الغطاء : نظريات في معارف العراق ، مطبعة دار النشر والتأليف ، النجف ١٩٥١ - ص ٨ - ٩ .

التي جابهتها المدرسة<sup>(١)</sup> . وقد وضع الدكتور عبدالله عبدالدائم في كتابه « التخطيط التربوي » اثر الادارة في نظم التربية والتعليم واكد ان معظم الصعوبات التي تواجهها نظم التربية في بلادنا العربية هي صعوبات ادارية وان سوء تنظيم العمل الاداري يضعف الجهد والوقت والمال . وان تحسين تنظيم العمل التربوي وادراك الاسس النفسية التي تقوم عليها قيادة الناس ومعرفة القواعد الفنية للادارة من شأنها دون شك ان تزيد من مردود التعليم وتخفف من صعوباته عامة ، ومن الصعوبات الكمية فيه خاصة . وان خير نظم التعليم ومبادئ التعليم واغدا ف التعليم تفسد ويتضائل عطاؤها اذا قادتها ايد سيئة عاجزة ، وان بعض النظم الضيقة قد يصلح امرها اذا فيضت لها قيادات بارعة خيرة<sup>(٢)</sup> وان تطوير نظم التربية والتعليم لا يحتاج الى ان يوضع على الورق لحسب ، بل يحتاج الى ادارة خيرة تقوده وتابعه وتقويه .

### ٣ - تنظيمات وزارة التربية الادارية في العراق (\*) :

اجرت وزارة التربية خلال الفترة ما بين سنة ١٩٣٣ وحتى الوقت الحاضر تعديلات متكررة في النظم واللوائح ، ولا اعتقد ان نظاما من انظمة الوزارات الاخرى مني بالتغير والتبديل كنظام وزارة التربية ، فترة يميل المشرع الى تحويل بعض مواده وفقراته واخرى يميل الى تبديله برمته . ويلازم هذا التبديل تغيير اعم أو خاص في الوظائف والأشخاص ومن ثم تغيير في المشاريع وتبديل في الخطط . كل هذا التغيير كان مصحوبا بحجة

(١) وزارة المعارف : مقررات وتوضيات المؤتمر الاول للتربية والتعليم سنة ١٩٦٠ ، مطبعة وزارة المعارف ١٩٦٠ ، ص ٦٦ - ٦٨ .

(٢) د. عبدالله عبدالدائم : التخطيط التربوي ، مطابع دار العلم للملايين - بيروت ١٩٦٦ ، ص ٤٥٩ .

(\*) انظر التنظيم الاداري لتشكيلات وزارة التربية في الملحق رقم (٧) .



التجربة ، فكان داء التجربة مزمناً لازماً التشكيلات كما رافق الأهداف وكان آخر هذه التنظيمات ، إصدار نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ الخاص بمسؤوليات واختصاصات وزارة التربية لينسجم هذا النظام مع الاتجاهات الحديثة وتطور التربية والتعليم في البلاد وتستخلص منه ما يرتبط بشؤون التعليم الثانوي وإدارته :

١ - فقد نصت ( المادة الأولى ) من نظام وزارة التربية عن مسؤوليات وزير التربية عن سياسة الوزارة وتوجيهها والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة فيها .

٢ - وكيل الوزير - يساعد الوزير في إدارة شؤون الوزارة الفنية والإدارية والمالية ويقوم بتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية في جميع مراحل التعليم وفق الصلاحيات التي يخولها إياها الوزير .

ويشترط أن يكون ذا شهادة عالية ، وترتبط به الدوائر المذكورة في المادة الثالثة :

- ١ - مديرية التعليم العامة .
- ٢ - مديرية التعليم المهني العامة .
- ٣ - مديرية الشؤون الفنية العامة .
- ٤ - مديرية البعثات العامة .
- ٥ - مديرية الإدارة العامة .
- ٦ - مديرية العلاقات الثقافية العامة .
- ٧ - مقتضية التربية العامة .
- ٨ - مديرية التربية الرياضية العامة .
- ٩ - مديرية التربية العامة للدراسة الكردية .

١٠- هيئة التخطيط التربوي •

١١- المعهد الصناعي العالي •

١٢- معهد الفنون الجميلة •

والذي يهتما في موضوع بحثنا الالتفات الى المديرية العامة التالية لعلاقتها المباشرة بالتنظيم الاداري المدرسي في الثانويات :

مدير التعليم العام - ويكون مسؤولاً عن شؤون مكافحة الأمية والتعليم الاساسي والتعليم بمرحلتيه الابتدائية والثانوية ، ويتعاون مع الجهات المختصة لاعداد المدرسين للمدارس الثانوية ، وترتبط به عدة مديريات منها : مديرية التعليم الثانوي :

**مسؤوليات مدير التعليم الثانوي :**

أ - ادارة المدارس الاعدادية والثانوية الرسمية بقروعهما العلمية والأدبية وتنظيم ملاكاتها •

ب - العمل على توسيع نطاق التعليم الثانوي في ارجاء الجمهورية بقروعه العلمية والأدبية ورفع مستواه ، والعمل على تنفيذ توصيات المقتشين الاختصاصيين بهذا ذلك •

**مسؤوليات مديريات التربية في الاثوية :**

يرأس كلا منها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم ، ويكون مسؤولاً عن ادارة المدارس الرسمية في لوائه ويشرف على المؤسسات الثقافية فيه كافة ، ويتعاون مع الادارة المحلية على توسيع التعليم الابتدائي ، ومكافحة الأمية وتهيئة الابنية اللازمة لذلك ، ولوزارة التربية ان تعين لبعض الاثوية اكثر من مدير واحد ، كما تعين له معاونين من ذوي الخبرة حسب مقتضى الحاجة ، وتعين الوزارة واجبات مديري التربية ومساعديهم بتعليمات تصدرها وفق القوانين والانظمة المرعية •

### مسؤوليات مدير الشؤون الفنية العامة :

يكون مسؤولاً عن وضع المناهج واعداد الكتب المدرسية والوسائل التعليمية والتدريب في اثناء الخدمة ، والمختبرات والترجمة والنشر ، وتنظيم المكتبات وتنسيق البحوث الفنية بالتعاون مع المديريات الاخرى ، وترتبط به عدة مديريات للاقسام :

١ - مديرية المناهج والكتب : ويكون المدير مسؤولاً عن :

أ - اعداد المناهج الدراسية لمختلف مراحل التعليم وانواعه وتطويرها .

ب - اعداد الكتب المدرسية والاشراف على طبعها .

٢ - مديرية الامتحانات : يتولاها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم ويكون مسؤولاً عن :

أ - شؤون الامتحانات العامة (الوزارية) لمختلف المراحل الدراسية .

ب - وما يتعلق بتجهيزاتها وادارتها وحفظ نتائجها ومتابعة قضاياها الفنية والتحقيقية وفقاً للقوانين والانظمة والتعليمات المرعية .

٣ - مديرية الشهادات والوثائق المدرسية : ويكون المدير مسؤولاً عن :

أ - معادلة الشهادات الاجنبية وبيان مستواها العلمي بالنسبة الى شهادات الدراسة المهنية والعلمية في العراق .

ب - تنفيذ قرارات لجنة التعادل ، والتي تؤلف من مدير الشؤون الفنية العامة رئيساً وعضوية مدير الشهادات والوثائق المدرسية ومدير الامتحانات ومدير البعثات عضواً او اكثر . ومن بعض اساتذة الجامعة . وتقوم هذه اللجنة بمعادلة الشهادات التي يجيئها عليها مدير الشهادات والوثائق المدرسية . ولها ان

تستعين بخبير أو أكثر لهذا الغرض •

ج - تنظيم الشهادات للمراحل الدراسية كافة ولسائر المدارس والمعاهد التابعة لوزارة التربية وتصديقها وترجمتها وفقاً للتعليمات التي تصدرها •

٤ - مديرية الوسائل التعليمية : وتكون مسؤولة عن :

أ - تنظيم المواد التعليمية الأساسية وإنتاجها ، مثل الأفلام والشرائح •  
ب - الإشراف على المكتبات المدرسية ووسائل الأيضاح ومراكز المواد التعليمية في الأولوية وتوفير الخدمات والمواد التعليمية الأخرى •

ج - الاسهام في الاختبار بما يستورد من المواد التعليمية •

د - الإشراف على مطبعة وزارة التربية •

٥ - مديرية التدريب ( أثناء الخدمة ) : يتولاها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم ويكون مسؤولاً عن تخطيط شؤون تدريب منتسبي وزارة التربية في أثناء الخدمة وتوجيهها وتقويمها بما يحقق نموهم المهني والثقافي والفني برفع مستوى كفاءتهم الانتاجية •

أ - تنظيم الدورات والدراسة بالمراسلة وإصدار المطبوعات والاستفادة من المكتبات والفرق المتنقلة •

ب - عقد الحلقات والندوات واللقاء المحاضرات وتنظيم الدروس النموذجية وعرض الأفلام التربوية وغير ذلك مما يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة •

ج - الاسهام في اقرار منح الاجازات الدراسية والزومات الدراسية لمنتسبي وزارة التربية •



٦ - مديرية المختبرات : مسئوليتها تجهيز مختبرات المدارس بالمواد والأجهزة المخبرية وتأمين حفظها وصيانتها ، وإصدار التعليمات بكيفية استخدامها ، كما أنها مسؤولة عن تدقيق موجوداتها وجردها .

٧ - اللجنة العليا للامتحانات العامة : يرأسها مدير الشؤون الفنية العام ويعاونه مدير الامتحانات وسكرتير وأعضاء آخرون يعينهم الوزير ترشح من الرئيس على أن تؤلف قبل شهر شباط من كل سنة لإدارة الامتحانات الوزارية العامة . وتكون مسؤولة بالتضامن عن وضع الأسئلة وضمان كتمانها ، وتعين مديري مراكز الامتحانات ولجان الفحوص والتصحیح وإصدار التعليمات لتنظيم سير هذه الامتحانات .

#### مسؤوليات مفتش التربية العام :

أ - تنظيم التفتيش في المدارس كافة في شؤونها العلمية والفنية والإدارية في مراحلها المختلفة .

ب - توجيه الهيئات التعليمية في النواحي العلمية والخلقية والوطنية .  
ج - تقديم النوصيات والمقترحات لرفع مستوى التعليم وحسن تطبيق المناهج المقررة له .

د - الاشراف على أعمال المناطق والأقسام التفتيشية وفق الخطة التي يضعها في مطلع كل عام دراسي .

هـ - القيام بأي أمر آخر يعهد اليه من الوزير أو من وكيل الوزارة . وترتبط بالمفتشية العامة الدوائر الآتية :-

١ - المناطق التفتيشية : تبين هذه المناطق وتحدد مراكزها بتعليمات يصدرها الوزير ستويا بتوجيه المفتش العام يتم بموجبها توزيع المفتشين الاختصاصيين على المناطق .

٢ - الأقسام التفتيشية ( قسم التفتيش الابتدائي ، وقسم التفتيش

(الثانوي) يتولى كل منها مدير ذو شهادة عالية وخبرة في التعليم والتفتيش ، ومسؤول عن الأعمال الآتية في قسمه :-

أ - توحيد التقارير والمذكرات في قسمه التي ترد من المناطق التفتيشية وتلخيصها لرفعها الى الدوائر المختصة .

ب - اعداد الارشادات التي يزود بها المفتشون بمديريات التربية في الالوية .

ج - صيانة الاوراق والتقارير والمخازير التفتيشية .  
ويعاون المفتش العام هيئة تفتيشية مؤلفة من :

١ - مفتشين اختصاصيين ذوي شهادات عالية وخبرة في التعليم ، يقومون بتفتيش موضوعات المدارس الثانوية المختلفة ، ويتولون هذه الاعمال في المناطق التفتيشية ويقدمون تقاريرهم الى المفتش العام ، واذا توافر في المنطقة التفتيشية عدد لا يقل عن ثلاثة مفتشين اختصاصيين في الموضوع الواحد ، يعين المفتش العام احدهم رئيسا لتوزيع العمل وتنسيقه .

٢ - مفتشين اختصاصيين ذوي شهادات عالية يقومون بتفتيش مديريات التربية في الالوية وادارات المدارس الثانوية المختلفة . من حيث الفعاليات اللاصفية وتسجيل الطلاب وبنائات المدارس وانها ولوازمها والاقسام الداخلية فيها وشواغر الملاك يتولون ما يودع اليهم من اعمال انضباطية وادارية في المناطق التفتيشية ويقدمون تقاريرهم الى المفتش العام .

### مسؤوليات هيئة التخطيط التربوي :

وتتألف في ديوان الوزارة هيئة تخطيط تربوي مكونة من مدير التعليم العام ومدير التعليم المهني العام ومدير الشؤون الفنية العام ، ومفتش التربية العام ، واثنين من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة بغداد ، بخلافهم وزير التربية ، والهيئة : مكتب السكرتارية لإدارة أعمالها وتنفيذها ، وترتبط بالهيئة المديريات الآتية :- الإحصاء التربوي ، البحوث التربوية ، المتابعة والتقويم . مسؤوليات مدير الإحصاء التربوي :- جمع المعلومات الإحصائية ودراستها وتحليلها وتزويد الدوائر الأخرى بها ، وتقديم التقارير والتوصيات عن الموضوعات التي يكلف بها مسؤوليات مدير البحوث التربوية : مسؤول عن إجراء البحوث والدراسات عن المشاكل التربوية المتعلقة بخطة وزارة التربية والمناهج ، وبكل ما يتصل بالعمليات التربوية والتعليمية ، وتنسيق نتائج هذه البحوث والدراسات مع تلك التي تجربها جامعة بغداد في سبيل رفع مستوى التربية والتعليم في أرجاء الجمهورية العراقية .

مسؤوليات مديرية المتابعة والتقويم :- متابعة تنفيذ الخطط التي تقرها الوزارة وتقديم التقارير المتعلقة بنتائج تنفيذها وتطويرها وتحديد ما تلاقيه من عقبات وذلك بغية تطوير الخطط التربوية وتحسينها .

### مسؤوليات مجلس التربية :

- ١ - رسم السياسة التعليمية وإقرار الخطط الجديدة فيها .
- ٢ - إقرار ميزانية الوزارة .
- ٣ - وضع اللوائح والقوانين والأنظمة الخاصة بالوزارة قبل إحالتها إلى مجلس الوزراء لغرض تشريعها .
- ٤ - إقرار المناهج والكتب المدرسية وتسلط حق التأليف والنشر .

- ٥ - اقرار توزيع المنح المالية على المدارس والمؤسسات الثقافية والتعليمية .
- ٦ - اقرار المنح التي تقدم لتعويض التأليف والترجمة والنشر .
- ٧ - النظر فيما يحيله الوزير او وكيل الوزارة على المجلس من امور  
اخرى .

#### مسؤوليات مؤتمر مديري التربية :

- ١ - ملاكات التعليم والادارة .
  - ٢ - السياسة التربوية في البلاد من جميع نواحيها .
  - ٣ - المقترحات التي يعرفها الوزير او احد الاعضاء لرفع مستوى التعليم وتوسيعه وتوجيهه<sup>(١)</sup> . نستنتج من غرض وزارة التربية في الاقدام على اجراء هذه التحويرات في تنظيماتها الادارية لتتجه مع الاتجاهات الجديدة فلوحدت اقسام ادارية وهيئات جديدة واناطت بها مسؤوليات كي تضعف من المركزية ونسهل العمل في حقل التربية والتعليم والذي يخالف اتجاه المعارف في الفترات السابقة .
  - ٤ - علاقة الادارة المدرسية بالادارة التربوية القائمة :
- في ضوء ما كتبه المربون وما جاء في نظام وزارة التربية الحالي ، نستطيع ان نتبين موقف ادارة المدرسة الثانوية في العراق من السلطات التعليمية ، فنجد ان ادارة المدرسة الثانوية على علاقة مباشرة بوزارة التربية اذ ما زالت الوزارة هي التي تقوم باعداد جميع ما يتعلق بشؤون التربية والتعليم من تقرير ميزانية التعليم الخاصة بكل لواء ووضع المناهج والكتب المدرسية وتعيين مديري المدارس الثانوية .

(١) الجمهورية العراقية : الوقائع العراقية العدد ١٠/١٤٣٥ تنور  
١٩٦٧ : نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ ، مطبعة الحكومة ، بغداد .



ومن دراستنا لنظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ نرى ايضا :  
ان وزارة التربية قد تنازلت عن الكثير من سلطاتها واوكلت اكبر قسط  
من العمل التربوي والاداري الى مديريات التربية في الالوية ، فهي وان  
كانت تعين المدرسين والمدرسات في الالوية حسب حاجة اللواء ، فان مديري  
التربية هم الذين يقومون بتسيب هؤلاء المدرسين الى المدارس الثانوية  
التابعة لوائهم . وهم الذين يقومون بتفتيشها اداريا ، وتجهيزها بالادوات  
والمعدات ويسألون عن قيامها بوظيفتها . كذلك اشركت وزارة التربية  
المدرسين والمدرسات في المجال التي تبحث في مشكلات المناهج والكتب  
الدراسية وتقويمها .

ولكن في الوقت الذي تنازلت فيه وزارة التربية عن سلطاتها لمديريات  
التربية ، شددت مديريات التربية على المدارس الثانوية ، واصبحت هذه  
المديريات هي المرجع الاعلى للمدرسة الثانوية في كل صغيرة وكبيرة (\*) وهذا  
مما يضعف شخصية المدرسة الثانوية بتلقى الاوامر من وزارة التربية احيانا ،  
ومن المفتشية العامة ، ومن مديريات التربية ، وطبعاً هذا يعيق تقدم المدرسة  
ويعيق روح الابداع والابتكار فيها ، وقد اثبت التجارب في النظم الادارية  
ان كل نظام لا يقوم على تسيب الشخصية الفردية وتشجيعها يتعرض للفشل .

واذا ما درسنا سلطات كل المسؤولين في الجهاز الاداري لمختلف  
المديريات وفق النظام الحالي ، لتبين لنا انه ما هو الا اعادة تنظيم جهاز  
وزارة التربية على اساس ترك ما هو عام جداً ، كالخطيط ورسم السياسة  
التعليمية والتوجيه والارشاد الى الوزارة ، وما هو خاص بتسيب مسؤوليته  
الى مديريات التربية ثم الى ادارات المدارس الثانوية . من هذا يتبين لنا ان

---

(\*) المفروض بالمدرسة الثانوية ان ترتبط بالاصل بالوزارة ، ولكن  
هناك بعض الصلاحيات التي تمنح لمديري التربية لممارسة العمل ، وقد  
تسحب هذه الصلاحيات عند الضرورة .

الوزارة بدأت تحاول الانجاء نحو اللامركزية ، او تخفيف من مركزيتها الى حد ما . ونستخلص ايضا : ( ان ادارتنا التعليمية في العراق قائمة على مركزية التخطيط والتوجيه ولا مركزية التنفيذ ) .

٥ - اي النظامين اصحح لادارة التعليم في بلادنا : النظام المركزي ام اللامركزي ؟ :

لو القينا نظرة فاحصة على أنظمة التعليم وإدارات المعارف في مختلف اعم العالم ، نرى انها لا تعدى عن ان تتميز باحدى الميزتين اللتين لا ثالث لهما - المركزية او اللامركزية في ادارة تعليمها ، ولا بد لنا قبل الحكم على اي من هذين النظامين هو الاصحح لادارة التعليم في العراق ان نشير بوضوح الى سمات كل منهما<sup>(١)</sup> :

ولو درسنا نظم التعليم في الدول الحديثة والمتقدمة لوجدنا ان المركزية في نظام تعليمي لا يعني ان التعليم يديره شخص واحد اذ يستحيل على الفرد الاحاطة الكافية بجميع الاعمال وكذا الحال ، فان اللامركزية في ادارة التعليم لا تعني التفويض للسلطة بكل مفاد<sup>(٢)</sup> .

فالاختيار بين النظامين يتوقف على مدى تفهم المسؤولين لما يعنيه كل من النظامين ، وعلى الأكثر فان الدول الحديثة لا تعي بواحد منهما بمسورة مطلقة ، بل انها ان مالت الى احدهما وسارت عليه في وقت ما ، فلا بد ان تميل الى النظام الثاني في وقت آخر ، ومن حيث ان كل نظام اداري يتطلب شيئا من الحزم وشيئا من التسامح<sup>(٣)</sup> . فان الكثيرين من علماء التربية يرون من

---

(١) انظر ما جاء في المعلم الجديد ، ج٦ السنة (١٢) : حول هذا الموضوع ، ص ٤٩٧ - ٤٩٩ .

(٢) د. حسن مصطفى : الادارة المدرسية ، دار الجيل للطباعة ١٩٦٥ ص ٣٥٢ ، ص ٣١٩ .

(٣) د. احمد زكي صالح : علم النفس في الادارة ، دار النهضة العربية ١٩٦٧ ، ص ٣٥٦ .

الأفضل المزج بينهما وعدم الاعتماد على واحد منهما دون الآخر ، فلكل منهما مزايا وعيوبه واختيار احسن المزايا من كلا النظامين لا بد وان يأتي بنتائج احسن .

اما بالنسبة للدول المتقدمة فالنظام اللامركزي - اولى لان ميزاته ثلاثه امكانياتها وظروفها بخلاف الدول النامية ، التي ادى ان النظام المركزي اولى بها نظرا لسهولة تغيير الحكومات وكثرة تبدل الموظفين المشرعين على شؤون التعليم ، واختلاف التوجيهات والتعليمات الوزارية باختلاف السياسات<sup>(١)</sup> .

بالاضافة الى ان الوعي للمسؤولية ليس متوفرا الا لدى بعض المسؤولين ومن الصعب ان تسلم السلطات لاناس ليسوا اهلا لها ، فلا يتق المسؤولون بمن يمكن ان تسند اليهم هذه الاعمال في ظل نظام لا مركزي .

وخلاصة القول عن اى النظامين اولى بالانجام في العراق ؟

لا شك ان في النظام المركزي كما في النظام اللامركزي محاسن ومآخذ ، وفي تطبيقنا لاحدى السياستين نضمن محاسنا قد لا نحصل عليها فيما اذا مزجنا بينهما لنحصل على سياسة كلها حسنات نظرا لسوء الاستعمال الذي قد يحدث اذا لم تتوفر الظروف البيئية والاستعدادات الشخصية التي تساعد على المزج بين السياستين ، ونظرا لكون ادارة التعليم في العراق تتضمن عثا كبيرا من التخطيط ، وأرى ان هذا السبب الذي يجعل المسؤولين عن التربية والتعليم في بلادنا يتمسكون بسياسة النظام المركزي ، واذا نحن فضلنا النظام اللامركزي في ادارة التعليم فمن الافضل الاشارة الى التوصيات الآتية :-

#### ١ - وضع تخطيط مركزي للاعمال المختلفة .

(١) د . جميل صليبا : مستقبل التربية في الشرق العربي ، مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٦٢ ، ص ٢٠٤ .

- ٢ - وضع نظام يكفل وصول الاوامر والتعليمات الادارية والتربوية الى المدارس في وقت مناسب .
  - ٣ - فتح دورات تدريبية للموظفين والمديرين كل في مجال اختصاصه في جميع المستويات .
  - ٤ - تحسين جهاز الاشراف والتفتيش والمتابعة بما يكفل تنفيذ الاعمال ويحقق الاهداف .
  - ٥ - التأكيد على ضرورة الطلب من منفذى التعليمات (مديرين او مدرسين) بتقديم تقارير عن نتائج تطبيقاتهم لتلك التعليمات على ان تؤخذ بنظر الاعتبار في اعادة النظر بتلك التعليمات وتحسينها على ضوء التطبيق .
- وليس المهم ان تأتي بنظام جديد للتعليم في مناهجه ووسائله بل المهم ايجاد الايدي القادرة على فهم النظام وتنفيذه ، وعلى متابعته واغائه دوماً بالتعليمات والتوجيهات الضرورية والشروط اللازمة<sup>(١)</sup> .
- ولذلك كانت مهمة الادارة المدرسية جداً خطيرة ، اذ يتوقف نجاح السياسة التعليمية على مدى فهم وإدراك الادارة المدرسية ودقة وامانة التطبيق .

ولا بد للادارة المدرسية كذلك من التروي والتفكير في رسم خطوات التنفيذ ومتابعة نتائجها نظراً لكون المدرسة هي وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الادارة الفعالة لتحقيق اهداف هذه السياسة . والادارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط التنفيذ وتهيئة الجو المدرسي الصالح الذي تتم بين جوانبه عملية التربية والتعليم بما يحقق فلسفة هذه السياسة

---

(١) د. عبدالله عبدالذائم : المصدر السابق نفسه ، ص ٤٥٩ .  
 وانظر كذلك في : تقرير عن الادارة التربوية في العراق ، ( اعداد  
 رمزية احمد النجم ) - الدورة التدريبية الطويلة الرابعة - لعام ١٩٦٥/١٩٦٤  
 برزت ص ١٤ .



واهدافها<sup>(١)</sup> .

ب - التعليم الثانوي في العراق : فلسفته واهدافه  
وتضم الجواب التالية :

١ - الفلسفة الاجتماعية والتربوية وعلاقتها بالتنظيم الاداري :

علمنا ان وراء الادارة المدرسية سياسة تعليمية ذات اهداف واغراض  
تجتم على الادارة المدرسية العمل في اطارها ، وعرضنا العلاقة بين الادارة  
المدرسية والادارة التعليمية ، وسنعرض فيما يلي اهداف : السياسة التعليمية  
لكي نفهم في ضوءها اهداف التعليم الثانوي في العراق ، لعلاقة اهداف التعليم  
الثانوي باهداف ادارة المدرسة الثانوية . فلا يكفي ان يلتم مدير المدرسة  
الثانوية بنظام التعليم الثانوي ونظام وزارة التربية ولكن عليه ان يدرك  
اهداف السياسة التعليمية وغاياتها وفلسفة المجتمع المحيط بالمدرسة في ضوء  
ماضيه وحاضره ومستقبله .

وان خير طريقة نستطيع بواسطتها ان نكون صورة شاملة عن الفلسفة  
الاجتماعية والتربوية السائدة في مجتمعنا ، هي دراسة ما كتبه المربون في  
العراق عن فلسفتنا الاجتماعية واهداف المجتمع ودور المدرسة في تحقيق  
هذه الاهداف ، ودراسة مناهجنا لكي يتسنى لنا فهم اهداف التعليم الثانوي .

وقد اكد اكثر المربين على نفس المبادئ والاسس التي تضمنتها  
الفلسفة الاجتماعية الصالحة لمجتمعنا ، ومن لاهم الاهداف<sup>(٢)</sup> :

١ - الهدف الديني : وهو الذي يؤكد على الايمان بالله وبحرية الاعتقاد

---

(١) محمد رفعت رمضان ومجيد سليمان شعلان : اصول التربية  
وعلم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة/ ١٩٦٤ ، ص ٣٢٢ .  
(٢) د. خالد الهاشمي : تجديد مناهج اعداد المعلمين ، مطبعة  
الكشاف ، بيروت ١٩٤٦ ، ص ٤٨ .

وبرسالات السماء والاهتمام بالفضائل والمثل الروحية .

٢ - الهدف الاجتماعي : وهو الذي يهدف الى تحقيق اخوة انسانية ،  
وايجاد نظام اجتماعي تنظم به الحياة الديمقراطية وينبى على العدل  
والمساواة والتعاون .

٣ - الهدف الذي يؤكد على الاهتمام بالناحية العقلية : والاخذ بالعلم  
وتطبيقاته في طرق التفكير والعمل والاعتماد عليه في خطط التنمية .

ان تحقيق هذه الاهداف يتم عن طريق تخطيط وتنفيذ سياسة  
واهداف الدولة العامة عن طريق المدرسة التي تستمد نظمها واهدافها  
ومناهجها من فلسفة تربوية واضحة ومقبولة ومنبثقة من التراث الاجتماعي  
وملائمة لحاجات المجتمع الحاضرة بحيث تتضمن التوافق والانسجام بين  
هذه الفلسفة وبين الحضارة القائمة بغية تنشئة جيل قوى لعقله وجسمه  
وخلقه ، فبرى الدكتور نوري الحافظ في كتابه « التعليم الثانوي في العراق »  
ان اهدافنا العامة او فلسفتنا التربوية التي ينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من  
اهدافنا العامة او فلسفتنا الاجتماعية ليست موجودة ، وان وجدت فليست  
واضحة كل الوضوح . ومن المؤسف ان لا يكون نظام التعليم في العراق  
مؤسسا على فلسفة موحدة شاملة وصحيحة . والاهداف التي ينطوى عليها  
ضمنا او صراحة ، اهداف متضاربة لا تجتمع على وحدة الغاية ، ولا اتفاق  
في المقصد ، ولعل ما فيها من التضارب هو المسؤول الى حد كبير عما يعانيه  
الشباب اليوم من اضطراب وحيرة<sup>(١)</sup> .

اما من ناحية المدرسين والادارة ، فقد جاء فيه قوله : ان الموجهين  
لأجيالنا القادمة لم يتفقوا على هدف واحد او غاية واحدة بعد ، فمنهم من

---

(١) د . نوري الحافظ ، اهداف التعليم الثانوي ومفاهيمه وفلسفته  
في العراق ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٦١ .

يرمي الى غاية انسانية او دينية او روحية ، والبعض الآخر يرمي الى غاية وطنية او قومية او تقنية او عادية ، ولو جمعت هذه الغايات لتألف منها خليط مشوش متنافر الألوان . وحتى كانت الصور الكلية لاهداف التعليم مشوشة بنضادة العناصر مضطربة الوسائل انضمت الروح الوطنية وانعدمت الوحدة القومية . وما من امة اضطربت اهدافها التربوية الا ضلت سواء السبيل .

وقد جاء فيما يخص الاهداف التي يرمي اليها بعض القائمين على شؤون التعليم انه لا يهتمهم عن المدارس الا نجاح الطلاب في الامتحانات العامة ، كأن شخصية المراهق تعتمد على اتقان دروسه فحسب ولا يهتمهم من المدرسين الا تقيدهم بالمناهج التي اقترتها وزارة التربية وتسلكهم بالنظام . وقلما نجد بينهم من يعرف ما سيؤول اليه امر التربية والتعليم بعد عدة سنين أو يفكر في وضع خطة سديدة لتنشئة جيل جديد صالح أو يتم ما وضعه غيره من خطط الإصلاح ويختتم المؤلف قوله في هذا المجال بقوله : « كيف يبلغ البيان تمامه اذا كان اللاحقون يهدمون ما بناء السابقون » (١) .

#### خصائص الفلسفة الاجتماعية في العراق :

تتصف الفلسفة الاجتماعية بخصائص كما اقترها مجلس التخطيط التربوي الاعلى في وزارة التربية وهي :-

١ - الشمول والتكامل :- فهي تتناول الانسان في مختلف حالاته وتقيم صلاته بالقوة الالهية الشاملة للكون والطبيعة وبمجتمع الاسرة والامة والانسانية على اسس سليمة . وهي متكاملة ترتبط مبادئها وظواهر التي تتناولها بعضها ببعض ارتباطا وثيقا لانها تعتبر الانسان وحدة

---

(١) د . نوري الحافظ : التعليم الثانوي ، مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٧ . ص ٤ - ٥ و ص ١٥ .

تألف فيه مطالب الروح والجسم وحاجته وتعتبر المجتمع وحدة  
يتعاون أعضاؤها أفرادا وجماعات في جميع المجالات .

٢ - تربية عربية اسلامية : فهي تستند الى الثقافة العربية الاسلامية وتستمد  
اصولها منها ، بما في ذلك الايمان بالديمقراطية والعدالة الاجتماعية  
وبالتطور المستمر وهي تتناول المجتمع العربي المعاصر وترسم المبادئ  
التي تعينه في معالجة مشكلاته في تقدمه وازدهاره . وهذان النوصقان  
يتضمنان القول : بانسانية هذه الفلسفة ودعوتها الى التعاون بين الأمم .

٣ - ثورية تقدمية : فهي تؤمن اصلا بإرادة الحياة في الانسان وكفاحه  
للتسلط على الطبيعة وإرادته الحرة في تصريف شؤونه ، كما تؤمن  
بتطور ثقافة الأمة بتبدل الظروف وبصورة خاصة التعبير الجذري  
الذي يبعث الفساد ، ويستأصل اسباب التخلف في المجتمع العربي من  
اجل تقدمه وازدهاره ، والأخذ بالعلم ، والاستناد اليه في مجابهة  
المشكلات والتغلب عليها <sup>(١)</sup> .

اما فيما يخص الاهداف الثمينة للتربية ، فنظرا لكونها اهداف  
متلازمة يتصل بعضها ببعض اتصالا وثيقا فلا معنى ان يحصل شيء من  
التداخل في وصفها والتعبير عنها ونلخص منها ما يخص الفرد ( الطالب ) ،  
وما ينطبق على مرحلة « التعليم الثانوي » فقد جاء في الفقرة التالية من هذه  
التوصيات ما يأتي :-

تيسير الاسباب لنمو شخصيات الناشئة وتطورها وبلوغها أقصى ما تسمح  
به استعداداتها بصورة تحقق لها التكامل والكفاية والتكيف للمجتمع

---

(١) الفلسفة الاجتماعية واهداف التربية : مجلس التخطيط التربوي  
الاعلى - المعلم الجديد ، الجزء الاول والثاني ، كانون الثاني ، حزيران ،  
المجلد السادس والعشرين ، سنة ١٩٦٣ .



والإسهام في نشاطه • وضمن هذا الهدف تتفرع الأهداف الآتية :

أ - تيسير أسباب « النمو الجنسي » بإكساب العادات الصحية السليمة في التغذية والعمل والراحة وبالوقاية من الأمراض ومعالجتها وبممارسة الرياضة •

ب - تيسير أسباب « النمو الفكري » وتنمية القابليات واستثمارها بالاحاطة بخط من الثقافة العامة والخاصة تناسب مستواهم وتنمية أساليب التفكير السليم والروح العلمي والاستمرار غلى الأفادة من جميع ذلك في الحياة اليومية •

ج - تنمية المواهب الفنية والتذوق الجمالي ، واستثمارها في النتائج والاستمتاع الفني •

د - تنشئة « العواطف السليمة » وعواطف المودة والولاء والاعجاب والاتجاهات الانسانية في التسامح والتعاون والايثار وتحقيق الانسجام بين هذه العواطف والاتجاهات مما يؤدي الى استقرار الحياة الوجدانية واتجاه الناشئ نحو تحقيق اهدافه بتسام ومثابرة واستمرار •

هـ - تنمية نزعات الابداع والابتكار والاهتمام باستقلال شخصيات الناشئة وتمايزها • وفي الفقرة العاشرة : أ - اكتشاف النابغين وذوى المواهب وتيسير الاسباب لموهبهم وتطور قابلياتهم واستثمارها لخيرهم وخير مجتمعهم •

ب - اكتشاف المعوقين وذوى الضعف والاضطرابات النفسية ، وتيسير اسباب العلاج لهم وتكييف وسائل التربية الملائمة لهم ، ومساعدتهم على التغلب على ضعفهم وبلوغ حظ مناسب من الكفاية في حياتهم •

وفي الفقرة الحادية عشرة : غرس حب العمل بجميع انواعه اليدوي

والثاني في الناشئة وتشبثهم على تقديره ومتابعة النظام في أدائه ، والاستمتاع  
بإنجازه ليكون ذلك أساسا صالحا لممارسة المهنة وإدراك دور الفرد في الحياة  
العاملة المنتجة .

والفقرة الثانية عشرة نصت على : « توجيه الناشئة الى حسن استثمار  
أوقات الفراغ وتحقيق أغراض الراحة والاستجمام وتنمية الأولاد واداء  
أنواع من الخدمة العامة مما تعظم أهميته في المجتمعات الحديثة » (١) .  
هذه هي بعض أبعاد الفلسفة الاجتماعية التي استخلصنا منها أهداف  
التربية بصورة عامة . نقيم على أساس ذلك نظراتنا الى دور المدرسة الثانوية  
في تحقيق هذه الفلسفة التربوية والاجتماعية عن طريق مناهجها وكتبها  
المدرسية والتدريسات فيها .

## ٢ - أهداف التعليم الثانوي :

اما فيما يتعلق بأهداف التعليم الثانوي « فقد أوضح الدكتور نسوري  
الحافظ في كتابه « أهداف التعليم الثانوي » مفاهيمه وفلسفته في العراق (٢)  
هذه الأهداف تعود الى استعراضها بموعينها الخاص والعام كما هي معروفة  
عندنا لكي نستنتج ونستخلص أهدافا أخرى مكملتها لتجعل منها أساسا  
لرسم سياسة تربوية جديدة ، يمكن الرجوع اليها والاهتداء بها في تحقيق  
أهدافنا التربوية المنشودة تخلصا من التبلل والاضطراب التي  
تعرض لها مدارسنا الثانوية اليوم : وما لا جدال فيه ان الأهداف الكبرى

---

(١) انظر ما جاء في : الفلسفة الاجتماعية وأهداف التربية : مجلس  
التخطيط التربوي الاعلى ، ١٩٦٣ .

(٢) انظر في : د. نوري الحافظ ، أهداف التعليم الثانوي ص ٤٢-٤٣ .

وكذلك في

Inglis, A. Principles of Secondary Education (New — York,  
chapter X).

نقلا عن د. حسن الدجيلي - أصول التربية الثانوية ، مطبعة الرابطة ،  
بغداد ١٩٥٥ ، ص ٥٢ - ٥٣ .

للتعليم لا بد ان تكون واضحة ثابتة منذ البداية ، كما ان مرونة التطبيق تعني شيئاً وحداً هو تمكين هذه الاهداف من بلوغ غايتها مطمئنة .  
وقد حددت هذه الاهداف في :-

( أ ) الاهداف العامة .

( ب ) الاهداف الخاصة .

اولاً - الاهداف العامة للتعليم الثانوي :

وتتلخص في ان التعليم الثانوي يهدف الى :-

١ - اعداد الفرد العراقي ليكون مواطناً صالحاً وعضواً متعاوناً مع افراد مجتمعه ويرمي هذا الهدف - الذي نسميه بالهدف الاجتماعي المدني (Social Civic Aim) - الى اعداد الفرد للمشاركة الفعليه الصحيحة في تلك الاعمال التي يراها المجتمع سبيلاً للتعاون ويحسبها وسيلة التضامن الاجتماعي .

٢ - التعليم الثانوي في العراق يهدف في الوقت نفسه الى تزويد المواطن العراقي بثقافة تساعد على تطوير مجتمعه والمساهمة في بث الحياة الديمقراطية عن طريق التثوير والتثقيف العام ، اذ تتبع المدرسة الثانوية عندنا سياسة الباب المفتوح ، ويعتقد المسؤولون في وزارة التربية بهذا استناداً الى المبدأ الديمقراطي في تحقيق المساواة بين الناس . وعليه لا بد من تهيئة فرص التعليم ، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية على جميع الفتيان والفتيات الاسوياء . فالعدل الاجتماعي لا يتحقق الا اذا اخذ الناس نصيبهم وشعروا بانهم متساوون في الحقوق والواجبات ولمسوا بانفسهم نتاجه<sup>(١)</sup> .

---

(١) ذ. ثورقي الحافظ : التعليم الثانوي ، مطبعة المعارف ، بغداد

## ثانيا - الاهداف الخاصة للتعليم الثانوي :

تتوقف معرفة الاهداف الخاصة للتعليم الثانوي على تحليل التوجيهات العامة للدراسة الاعدادية عندنا ، اذ قد نجد ان الغاية من هذه الدراسة تسبحم كليا وقانون المعارف العامة كما لا يتناقض والمادة الاولى من ميثاق الوحدة الثقافية والفلسفية الاجتماعية والتربوية لمجلس التخطيط التربوي الاعلى ايضا .

ان هذه التوجيهات تنص على ما يلي :-

« اعداد الطلاب لمواصلة الدراسة في المعاهد العالية من جهة وتزويدهم بالثقافة العامة التي تؤهلهم لان يكونوا اعضاء في المجتمع من جهة اخرى ، وان على المدرس ان يعود طلابه الاستقلال الذاتي \* في البحث والتتبع ، وان ينمي الروح العلمية فيهم ويعودهم على التفكير المنطقي والملاحظة والتجربة وان يدعوهم الى الاهتمام باللغات الاجنبية وتنشئهم على تحمل المسؤولية . ويحبب اليهم المثل العليا \* الروحية والخلقية والاجتماعية ، ويفرس فيهم حب الخدمة والتفاني في سبيل الشعب وان يعمل على تنشيط اجسادهم وتقوية صحتهم وان ينمي فيهم الذوق الفني وجميع المواهب الخاصة التي تحبب اليهم مزاولة بعض الفنون ، وخلاصة ذلك كله ان يعلم المدرس انه مسؤول عن تنشئة شبان مزودين بالفضل ما يمكن ان تقدمة المدرسة من تربية وطنية وفكرية وصحية وخلقية وروحية » (١) .

ومن هذا نستطيع ان نستخلص الاهداف الخاصة للدراسة الثانوية بما يلي :-

### ١ - مرحلة الدراسة المتوسطة :

(١) د\* توري الحافظ : اهداف التعليم الثانوي : ص ٤٦ .



أ - « التوسع في تزويد الطالب بثقافة عامة في مرحلة الدراسة المتوسطة لاكتشاف ميوله وقدراته من جهة وإعداد له دراسات تلي الدراسة المتوسطة من جهة أخرى وهنا كما في المدرسة الابتدائية يجب أن يشعر المدرس بأن واجبه هو أكبر من التهاء الدروس وإعطاء المعلومات ، إذا يترتب عليه الاعتناء بتربية الطالب تربية صحيحة متزنة »<sup>(١)</sup> . ولهذا نلاحظ أن طلاب المدارس المتوسطة لا زالوا يتابعون نفس الدراسة ويتلقون نفس الموضوعات على الرغم من الفروق الفردية الهائلة بينهم في الذكاء والأولاء والقابليات على أساس أن الدراسة في هذه المرحلة الوسطى دراسة عامة لا تخصص فيها ، وهي في الوقت نفسه تزود الطلاب والطالبات الذين لا تاح فرصة مواصلة الدراسة بالحد الأدنى من الثقافة العامة .

أي أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة ختامية بالنسبة لبعض التلاميذ ، وهي أعداد للمدرسة الإعدادية بنوعها الأكاديمي والمهني بالنسبة للبعض الآخر .

« إذ أن هذه المرحلة الوسطى ، يجب أن تقوم على تهيئة الوسائل التي تكشف عن استعداد التلاميذ وميولهم ويكون تطبيقاً مؤدياً إلى تنمية هذه الاستعدادات والميول وتوجيهها الوجهة الصحيحة . فأهداف هذه المرحلة : الكشف والتنمية والتوجيه بالنسبة للذين تساعدهم قدراتهم وظروفهم على مواصلة التعليم في مراحلها التالية ، أو الإعداد للحياة للذين يقف بهم التعليم عند نهايتها تمكيناً لهؤلاء في أن يشقوا طريقهم في معترك الحياة

(١) ساطع الحصري : حولى الثقافة العربية ، السنة الأولى ١٩٤٨ - ١٩٤٩ ، ص ٢٣٦ - ٢٣٧ .

بما أفادوه من التربية الروحية والخلقية والرياضية والعقلية  
والثقافية العامة التي حصلوا عليها .

ب - وهي تستهدف أيضا تزويد الطلاب والطالبات بثقافة عامة  
تساعدهم لأن يكونوا مواطنين منتجين ، يعرفون ما عليهم من  
واجبات وما لهم من حقوق ، ويدركون مشاكلهم الاجتماعية  
ادراكا نسبيا يتفق ومرحلة نموهم العقلي ويعدون انفسهم  
للمساعدة في حياة الجماعة . فالدراسة المتوسطة هي معهد  
تشخيص توجيهي وهو اعدادي لمرحلة اخرى لمن يقدر على  
مواصلة الدراسة<sup>(١)</sup> .

٢ - مرحلة الدراسة الاعدادية : « ان الغاية من الدراسة الاعدادية كما  
ينص منهج الدراسة الثانوية هي : « اعداد الطلاب لمواصلة دراساتهم  
العالية من جهة وتجهيزهم « بالثقافة التي تؤهلهم لأن يكونوا أعضاء  
نافعين في المجتمع من الجهة الاخرى » . وهي في الوقت نفسه  
مؤسسة اجتماعية ثقافية ترمي الى تزويد الطلاب والطالبات بهذه  
الثقافة العامة والثقافة الاختصاصية من علمية الى أدبية وفنية ، تساعد  
كل واحد منهم لأن يكون مواطنا صالحا من جهة ، وطالبا يعد نفسه  
الى لون من ألوان الاختصاص من جهة ثانية<sup>(٢)</sup> .

تلك هي مجمل الاهداف الخاصة التي تتوخاها الدراسة المتوسطة  
والاعدادية كما ينص عليها منهج الدراسة الثانوية ، فهي مرحلة « تثقيف »  
و « اعداد » وتقلب صفة « الاعداد » للدراسات العالية على صفة التثقيف  
العام<sup>(٣)</sup> ولكن الذي يسمن النظر في الموضوعات التي ادرجت في هذين

(١) د. نوري الحافظ : اهداف التعليم الثانوي ، ص ٤٨ .

(٢) د. نوري الحافظ : التعليم الثانوي ، ص ١٠ .

(٣) حسن الدجيلي ، المصدر السابق نفسه ، ص ٥٧ .

المتجهين يتبين ان صفة الاعداد تغلب على صفة التثقيف ، وان المنهج المتوسط ما هو الا صورة مصغرة - غالبا - لمنهج الدراسة الاعدادية ، وان مواضع المنهج الاعدادي هي الاخرى صورة مصغرة للمواضع الاكاديمية التي تدرس في الكليات .

هذا ولقد حاول كثير من الاساتذة والمربين في ان يعينوا أهداف التعليم الثانوي ويتفقوا على بعض أسسه العامة ، كما تملية عليهم دراساتهم لنظم التعليم الثانوي في أقطار أخرى ، وكما تبرره اتجاهاتهم ونظرتهم الشاملة الى التربية وقد سبق وان اشرنا بان لجنة مشروع العشر سنوات لعام ١٩٤٦ (\*) ، اجتهدت في ان يلتزم التعليم الثانوي بثلاثة أهداف أساسية هي : ( ١ - الثقافة العامة و ٢ - الاعداد للدراسة العالية و ٣ - اكتشاف قابليات الطلبة وتوجيههم نحو المهنة أو العمل الذي يتناسب معها . )

اما فيما يتعلق بمفهوم التعليم الثانوي فقد ارتأت اللجنة ان يوسع هذا المفهوم بحيث يشمل ثلاثة أنواع من الدراسة هي : ( التعليم الثانوي الأكاديمي والتعليم الثانوي الموجه الى تاجية عملية والتعليم المهني بنوعيه : التعليم الثانوي المهني ، والتعليم المهني البحث ) . وقد لخص الدكتور أحمد حسن الرحيم أهداف التعليم الثانوي ووظيفة المدرسة الثانوية أيضا بما يأتي :-

- ١ - الاستمرار بالدراسات العلمية والادبية والفنية والاجتماعية التي قدمتها المدرسة الابتدائية ولكن بصورة أوسع وأكثر عمقا وقابلية للتطبيق .
- ٢ - تنمية المبادئ الخلقية والدينية في نفس الطالب وتعميده على احترامها بعد ادراك قيمتها واثرها في المجتمع . ففي فترة الدراسة الثانوية

---

(\*) انظر - مشروع لجنة العشر سنوات لعام ١٩٤٦ . المنشور نصه في كتاب نظرات في معارف العراق . ص ١٥٩ - ١٦٠ .

يبلغ أكثر الطلبة من بين وبنات مرحلة المراهقة وفيهسا تساؤلاتهم  
الشكوك .

٣ - مساعدة الطالب على تفهم أحوال وخصائص مجتمعه الدينية والتاريخية  
والاقتصادية والسياسية وتوجيهه الى ان يصبح مواطنا صالحا يسعى  
لخير ابناء بلده وخير الانسانية .

٤ - في منتصف هذه المرحلة تقريبا تظهر ميول الطلبة المهنية فالواجب  
نصحهم وحثهم على عدم التسرع في اختيار مهنة المستقبل قبل ان  
يتأكدوا من ثبات رغبتهم وحسن اختيارهم لمهنة معينة تلائم مقدراتهم  
الفكرية والجسدية .

٥ - تستمر المدرسة الثانوية بما بدأتها المدرسة الابتدائية ولكن بصورة  
أوسع في تنمية المواهب والقابليات الخاضعة في الفنون والعلوم والالعب  
البدنية وتوجيهها وجهة اجتماعية نافعة .

٦ - الاهتمام بكل ما يقوى صلة الطالب بالمجتمع وصلة المجتمع بالطالب  
« كالحفلات والتمثيليات والمساربات الخطابية والعلمية والرياضية  
والقيام بالسفريات وزبارة المعارض التعرف على أجزاء الوطن ، وغير  
ذلك مما يحتاج اليه الطالب ويتشوق الى مشاهدته والتعريف  
اليه »<sup>(١)</sup> . كما اقترح الأستاذ « حسن الدجيلي » أهدافا للتعليم  
الثانوي في كتابه « أصول التربية الثانوية »<sup>(٢)</sup> ولوان ما اقترحه كان  
كأهداف عامة ، نلخصها فيما يأتي :-

---

(١) د. أحمد حسن الرحيم : صلة المدرسة بالمجتمع ، مطبعة الآداب ،  
النجف ١٩٦٧ ص ١٣ - ١٤ .

(٢) حسن الدجيلي : المصدر السابق نفسه ، ص ٦٠ - ٦٧ .



أولاً - تحقيق الكفاءة العلمية وتتضمن :-

- أ - استخدام الأسلوب العلمي في البحث والتفكير .
- ب - تزويد الطلاب بالقوانين العلمية .

ثانياً - تحقيق الكفاءة المهنية :

أ - احترام العمل اليدوي والمهني احتراماً كبيراً ( العمل حق وواجب ) .

ب - اعداد الأفراد الى المهن التي يرغبون فيها من واجبات التربية سواء أكان هذا الاعداد في مدارس ثانوية مهنية مستقلة أو في مدارس ثانوية ذات مناهج « متنوعة » .

ثالثاً - تحقيق الكفاءة الاجتماعية :

توقف « الكفاءة الاجتماعية » على :-

١ - قابلية الفرد في اعداد نفسه للمشاركة الفعلية النافعة في حياة الجماعة ، فيعرف « المواطنة » وحقوقها وواجباتها ويعرف « الأسرة » ويكون عضواً نافعا فيها ويعرف « أوقات فراغه » ويحسن الاستفادة منها ، ويتزيا « بالأخلاق الفاضلة ويعمل بها » ولا بد للمدرسة الثانوية ان تربي الطلاب تربية أخلاقية تستمد روحها من أخلاق العرب ونفسياتهم الأصيلة .

رابعاً - تحقيق الكفاءة الوطنية والقومية :

ولتحقيقها : يتطلب تكوين الإدارة وضقل ملكة الكفاح عند الأفراد ، وتكوين الجدارة البدنية والتدريب على العمل والاستعداد للتضحية في سبيل الوطن والامة .

وقد حدد « استاذ في التربية » رؤية في أهداف التعليم الثانوي في

مقال نشره في مجلة المعلم الجديد<sup>(١)</sup> بما يأتي :-

١ - يجب ان يتحمل التعليم الثانوي في العراق تطين الحاجات العامة التي يحتاج اليها جميع الشباب العراقي - المواطنة الصالحة - الصحة الجيدة - واجبات الأفراد في العائلة ، التفكير المنطقي الصحيح مهارات كافية في أساليب الاستهلاك والشراء والتوجيه المهني وكيفية استغلال أوقات الفراغ وتفهم ميزات العصر الحديث والمدنية الحديثة(\*) .

٢ - يجب ان يسعى التعليم الثانوي الى تطين فروع الشباب الفردية ، الفروق في الاحوال الاقتصادية .

٣ - يجب ان يسعى التعليم الثانوي لدرجة كبيرة الى تحمين الحياة العامة في العراق ، ورفع مستوى المجتمع العراقي . ويجب ان لا يقتصر التعليم الثانوي على تلقين مواد جافة لشباب هم في اخطر مرحلة من مراحل نموهم الفسلجي والعقلي والعاطفي والاجتماعي ، تلك هي مرحلة المراهقة .

٤ - والهدف الفريد من أهداف التعليم الثانوي في العراق ، يجب ان يكون في تنمية الشعور القومي في نفوس الشباب ، فالعراق بلد يمت بأقوى الصلات الى البلدان العربية الاخرى .

٥ - وأخيراً يجب ان يوفر التعليم الثانوي ، فرصة الاعداد للدراسات العالية ، لان الدراسة العالية يجب ان يتمتع بها اولئك الذين حبتهم

---

(١) انظر في مجلة المعلم الجديد : الجزآن الخامس والسادس (الستة ١٢) مقالة « رأي في التعليم الثانوي » بقلم استاذ في التربية (٩) تموز ١٩٤٩ ، ص ٤٠٥ - ٤٠٦ .

(\*) راجع ما جاء في : د. جورج شهلا وجماعته ، الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية « مطبعة النذير بيروت ، ١٩٦١ حول حاجات الشباب في سن الدراسة الثانوية وحاجاته التربوية الماسة » ص ٦٦ - ٦٨ .

الطبعة بالاستعدادات الملائمة لهذه الدراسة .

وأخيرا وبعد هذه الدراسة المستفيضة لأهداف التعليم الثانوي والتي استقيناها من مصادر متعددة وبعد هذا العرض الموجز لأراء المربين ورجال التربية في العراق عن أهداف التعليم الثانوي ، نرى ان أكثر هذه الآراء على قدمها تطبق على وضعنا الحالي بالرغم من الجهود المبذولة لإصلاح هذا النوع من التعليم ، لأن أسس التعليم الثانوي وأهدافه هي : تاج أوضاع إجتماعية واقتصادية وسياسية ليس من السهل تغييرها بين يوم وآخر فقد رسمها رجال التربية في حدود فلسفة المجتمع وأهدافه . وان تحقيق هذه الأهداف واضحة للمسؤولين في إدارة المدرسة الثانوية ومدرسيها . اتخذ من هذه الأهداف طرقا وأساليب وتنظيمات تترجمها الى مواقف سلوكية عند الطلاب .

وان هذه الأهداف العامة والخاصة للتعليم الثانوي عندنا انترغاها عن واقع السياسة التربوية المتبعة . واستكمالا للدراسة والبحث ، نرى من الأجدر ان نتعرض لبعض :

ج - مفاهيم « التعليم الثانوي » في العراق كما يفهمها راسموا هذه الفلسفة ووضعوا تلك المفاهيم :

ويمكن تلخيصها بما يلي :-

١ - ان المدرسة الابتدائية بمنهجها المحدود ، والتي تؤكد في الحقيقة على الناحية التربوية وليس على الناحية التعليمية لا تستطيع وخذها نقل التراث الاجتماعي الثانوي لجميع المراهقين الأسوياء على الدراسة والذين سينتفعون بها ، حتى تستطيع المدرسة الثانوية ان تسهم في نقل هذا التراث من السلف الى الخلف ، ولا سيما وان مشاكل المجتمع قد أصبحت عظيمة ومستلزماته كثيرة لدرجة لم يعد التعليم الابتدائي كافيا وقادرا على تكييف الناس لمواجهة مشاكل الحياة

المعقدة والمتزايدة • وبهذا تؤمن بأن الدراسة المتوسطة على الأقل ،  
لم تكن في الحقيقة إلا امتداداً للدراسة الابتدائية •

٢ - أن وظيفة المدرسة الثانوية هي العمل على تربية المراهقين ، كما تعمل  
المدرسة الابتدائية على تربية التلاميذ في دور الطفولة • وإن التعليم  
الثانوي - بمرحلته المتوسط والاعدادي يعني بصورة خاصة بدراسة  
دور المراهقين الذي يساير مرحلة الدراسة الثانوية ، وعليه فلا  
يستطيع المدرس أن يؤدي رسالته ما لم يلم بطبيعته في هذه المرحلة  
وما لم يقيم بدراستهم أفراداً وجماعات داخل المدرسة وخارجها •

ولتحقيق هذين الغرضين علينا أن نؤمن بالمبادئ التربوية التالية  
وهي : مبدأ تعميم التعليم الثانوي ، ومبدأ تكافؤ الفرص لجميع أبناء الوطن  
الواحد ، ومبدأ تنوع التعليم الثانوي استجابة للاولاع والقاطبات والحاجات  
الشخصية والعامة المختلفة<sup>(١)</sup> • هذه هي الاهداف التي نعتقد بأهميتها في  
حقول التعليم الثانوي وهي جديرة بالدراسة والبحث ••

### ٣ - المدرسة الثانوية العراقية وأهدافها :-

نستطيع القول مع قليل من التحفظ - أن المدرسة الثانوية في العراق  
محيط خاضع لمؤثرات خارجية مقصودة ، وإنها رسمية ومجانية وعامة  
وواحدة ومفتوحة لجميع المراهقين والمراهقات ، وتمتد أصولها في تربية  
غربية وتتلاقى مع جذور افريقية • فلقد تأسست متأثرة بتقاليد المدرسة  
الثانوية الفرنسية ، مما جعلها تستهدف الناحية الأكاديمية ( العلمية  
النظرية ) أكثر مما تستهدف تربية الشخصية وتزويد الطلاب بالثقافة  
العامة<sup>(٢)</sup> • ولقد مرت في مراحل كثيرة ولا تستقر بعد ، ولعلها ستجبه في

---

(١) أنظر ما جاء في : د. توري الحافظ : أهداف التعليم الثانوي ،

ص ٥٠ - ٥٧ •

(٢) حسن الدجيلي : أصول التربية الثانوية ، ص ٥٥ - ٥٦ •



تطورها ونموها اتجاها جديدا .

وتستقبل المدرسة الثانوية العراقية طلابها من بين الذين اتموا الدراسة الابتدائية لتعدهم للحياة عامة ، وللدراسة العالية بصورة خاصة ، ومدة الدراسة المتوسطة في هذه المرحلة ست سنوات ، وتقسم الى مرحلتين : مرحلة الدراسة المتوسطة ومدتها ثلاث سنوات ، ومرحلة الدراسة الاعدادية ومدتها ثلاث سنوات ( حسب التنظيم الجديد ) . ويقبل في المدارس المتوسطة الرسمية حملة الشهادات الابتدائية على ان لا تتجاوز اعمارهم السادسة عشرة اما المرحلة الاعدادية فيقبل فيها حملة الشهادة المتوسطة على ان لا تزيد اعمارهم عن واحد وعشرين عاما<sup>(١)</sup> .

ومدير المدرسة الثانوية يمد ادارتها بمساعدة في ذلك معاون أو أكثر وكتبه تبعا لحجم المدرسة .

اما عن نظام الامتحانات في هذه المدارس في الصفوف غير المنتهية يكون كل مدرس مسؤول عن الصفوف في المواد التي يقوم بتدريسها في الامتحانات الفصلية وكذلك في امتحانات نصف السنة . اما الامتحانات النهائية فمن عمل اللجان الخاصة بكل موضوع .

وتكون الامتحانات النهائية سرية ، توضع في كراسياتها ارقام بدلا من الاسماء أو تغلف الاسماء ، وفي الصفوف المنتهية من الدراسة المتوسطة والاعدادية فلا يدخلون في الامتحانات النهائية ، بل يتقدمون للامتحانات العامة للمدرسة الثانوية ( المتوسطة منها والاعدادية ) . ويتقيد المدرسون في المدارس الثانوية بالكتاب المدرسي وبمقررات المنهج وقلما يخرج عنها<sup>(٢)</sup>

(١) وزارة المعارف : نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته : مطبعة وزارة المعارف بغداد - ١٩٥٤ ، ص ٤ .

(٢) د. ماتيوز ود. متي عقرادي : التربية في الشرق الأوسط العربي . ص ٢٠٥ - ٢٠٦ .

الامر الذي جعل من المدرسة الثانوية مؤسسة مقننة . Standardized

تدير نفسها بنفسها في سلسلة من الفعاليات التقليدية الأخذت بخناق الطلاب والمدرسين وتلك مأساة تسيبها المركزية في التعليم ، ويسببها ضياع الهدف وفقدان الحطة وثبتت المقاييس . . . وإذا كان هذا هو حال التعليم الثانوي عندنا فانا نجد ان الاتجاهات الحديثة في التعليم الثانوي ترمي الى تحديد أهدافه العامة ، وتنويعه وزيادة الفرص التعليمية لأكبر عدد ممكن من الفتيان والفتيات ، والمساواة في الفرص التعليمية وتجديد المناهج الدراسية لتساير احتياجات المتعلمين ، وتجعل الحياة المدرسية حياة ديمقراطية<sup>(١)</sup> .

#### ٤ - نوعية طالب المدرسة الثانوية وحاجاته :

ان طالب التعليم الثانوي ناشئ ، ، تشير به تغيرات جنسية وانفعالية وعقلية معينة ولا شك ان من أهم أهداف التعليم الثانوي فهم أهمية مسيرات نمو التعليم الثانوي ورسم الخطوط العريضة لمطالبه وحاجاته وواجباته<sup>(٢)</sup> .

فإذا كان الغرض من الدراسة الثانوية هي مرحلة تربية المراهقين فينبغي ان يستفد هذا الغرض على فهم وافٍ لوظائف المراهقة ، باعتبارها مرحلة من مراحل التطور للفرد حيث تتطافر العوامل البيولوجية والعوامل الاجتماعية في اقرار هذه الوظائف ، بحيث تتيح المدرسة الثانوية للمطالب التسلط على دوافعه وتوجيهها لتعينه على التكيف الاجتماعي والاستقلال الذاتي وتحمل المسؤولية . وإذا كانت المدرسة الابتدائية تجعل الطفل مركز نشاطها ، فان المدرسة الثانوية يجب ان تجتمع بين المراهق وبين الراشد . ومعنى هذا ان مناهجنا يجب ان تقرب عالم الكبار الى اذهان المراهقين أو على الأصح ، يجب ان تتيح للمراهقين ان يتقنوا أساليب

(١) د . حسن المجيلي : المصدر السابق نفسه ، ص ٥٦ .

(٢) د . أحمد زكي صالح : الأسس النفسية للتعليم الثانوي ، مكتبة

المهضة القاهرة ١٩٥٩ ، ص ٣٣ .

التفكير التي تعينهم على فهم هذا العالم الواقعي ماديا وفكريا واجتماعيا ،  
وفي التشويق الى معرفته وفي الاندماج فيه والفقه ، وان يتقنوا أساليب  
التعبير لترجموا أثر هذا العالم الواقعي في نفوسهم كلاما وفنا وعملا .  
والمجتمع الذي يعيشون فيه - المجتمع العربي - بماضيه وحاضره ومستقبله  
واقعا ينبغي لهم ان يفهموه ويحبوه ويعملوا فيه .

وتمتاز فترة المراهقة بشدة : الميول الاجتماعية والرغبة بالاندماج في  
جماعات الرفق واتساع الاتصال بالبيئة تعرفا بالواقع وتكيفا له ، وبالتزعة  
الاستقلالية التي تدعو الى الخروج عن نطاق البيت ونطاق المدرسة وممارسة  
التجارب والاقترام والمغامرة .

وان تنظيم أوقات الفراغ يكفل استثمار هذه التزعات على خير وجه  
وتوجيهها لصالح الطلاب وصالح المجتمع وتمهيدا لتنمية الميول السليمة في  
تذوق الفنون والآداب ، وفي السفرات والرحلات وفي ارتداد دور التمثيل  
والسينما ، على ان يتولى ذلك مشرفون ينهمون مشاكل المراهقة وخصائصها ،  
وبذلك يستطيعون ان ينالوا ثقة المراهقين . وفهم المراهقين والسعي لكسب  
ثقتهم صفة ينبغي ان يتحلى بها جميع الكبار الذين هم على صلة بهم ،  
ويشمل ذلك مديرو هذه المدارس والمدرسون والآباء . والمراهق يشوق  
الى ان يصل الى مجتمع الكبار ويندمج فيه ، ولكن انى له ذلك ! لان  
مجتمعنا العراقي المعاصر ما زال يميل الى الفصل بين الكبار والصغار ،  
وبين الرجال والنساء . وقد يزيد في حدة ذلك في الوقت الحاضر عوامل  
التحول التي تؤثر على جيل الأبناء أكثر مما تحول على جيل الآباء ،  
فالمرهقون لهذه الأسباب معرضون لما يسمى ( حرب الاجيال ) ، وهو  
نزاع متصل بينهم وبين آبائهم وأقربائهم ومدرسيهم ورؤسائهم . ولذلك  
يجب ان تسعى مدارسنا الثانوية الى التهوين من هذا الصراع ، وان تقضي



عليه تدريجياً بحث الوعي والفهم السليم في هذه النواحي<sup>(١)</sup> .

ويرى الدكتور عبدالعزيز النيسام : ان نجاح المدرسة الثانوية يتوقف الى حد كبير على مدى تحقيقها للنواحي الآتية من نمو المراهقين :-

- ١- التكيف الاجتماعي
- ٢- الكشف عن قدراتهم واستثمارها
- ٣- كسب قمتهم .

فان حققت المدرسة الثانوية هذه النواحي فانها عملت على تكامل شخصية الطالب ووضعت الاساس للصحة العقلية . وان جابهت المدرسة الثانوية صعوبات ، أو تعرض الناشئون الى بعض الاضطرابات النفسية فينبغي ان يكون في اساليب الارشاد والتوجيه داخل المدرسة ، وان كانت جديدة فينبغي ان تراجع العيادات النفسية<sup>(٢)</sup> . من هذا نفهم ان مهامنا الدراسية ونظمتها المدرسية ، يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار الاسس النفسية التي تطوي على فهم لطبيعة المراهقة واثباغ حاجاتهم الاساسية<sup>(٣)</sup> وليس وظيفة لمدرسة الثانوية هو صب جميع الطلاب في قالب واحد بل اننا مهمتها الاساسية هي ان توفر لتلاميذها مجموعة من الخبرات التي تجعلهم يمتون نمواً حقيقياً سليماً في الاتجاه المرغوب فيه . وهذا يتطلب صفة المرونة في

---

(١) انظر ما جاء في : د. عبدالعزيز النيسام : المراهقة ، الخقائق الاساسية وصلتها بالتربية ، مطبعة بغداد ، ١٩٦٢ ، ص ٥٧ - ٥٨ .

(٢) وللزيادة في التفاصيل حول هذا الموضوع راجع : د. احمد عزت اصول علم النفس ، الدار القومية للنشر ١٩٦٦ ، ص ٥٢٩ - ٥٤٣ .

(٣) اجريت دراسات شاملة وعميقة تتصل بحاجات المراهقين في الولايات المتحدة وتحديد الاهداف التربوية للمدرسة الثانوية منها ما قامت به لجنة الثماني سنوات التي توصلت الى الحاجات التربوية العشر للشباب والشابات في المدرسة الثانوية ( انظر في كتاب اساسيات التدريس للدكتور جابر عبد الحميد جابر ) ص ٤٨ - ٤٩ .



النظام المدرسي والمنهج الدراسي بحيث يتمكن المدرس من مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب \*

#### ٥ - إدارة المدرسة الثانوية والمنهج الدراسي :

ان مدير المدرسة الثانوية يؤثر تأثيرا كبيرا في تنفيذ المنهج المدرسي فهو يساعد المدرسين في السير في اتجاهات تربوية مرغوب فيها ، وقد لا يساعدهم على ذلك ، أو قد يتبع أساليب تعيق تحقيق أهداف المنهج ، وقد يحدث ان يطلب من مدرسيه اتباع طرق وأساليب غير سليمة فيقيدهم بالقيود الروتينية ، ويعرقل أجراء بعض التعديلات الضرورية والمناسبة التي يود المدرسون ادخالها على المناهج أو تعديلها أو تجربة بعض الطرائق الجديدة في التدريس في سبيل تطوير البرنامج التعليمي \* وهناك الكثير من مديري المدارس الثانوية ممن يهمل مكتبة المدرسة والتي تعتبر وسيلة من وسائل علاج تخلف المنهج المدرسي ان احسن اختيار الكتب في هذه المكتبة ، وتوفر لها من ينظمها \*

وسنعرض فيما يلي خطة الدراسة(\*) - للدراسين المتوسطة والاعدادية ، والاسس التي بنيت عليها هذه المناهج ، والاتجاهات التي تضمنتها المواد المختلفة ، ومعرفه مدى قدرة هذه الخطة والاسس العامة في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية المرسومة :

جدول رقم (٤) ( توزيع ساعات الدروس للدراسة المتوسطة )  
( للمدارس غير المزدوجة )

الموضوعات	الصف الأول	الصف الثاني	الصف الثالث
التربية الدينية	١	١	١
اللغة العربية	٦	٦	٦
اللغة الانكليزية	٦	٥	٥
الاجتماعيات			
التاريخ	٢	٢	٣
الجغرافيا	٢	٢	٢
التربية الوطنية	١	١	١
الرياضيات			
مبادئ الرياضيات	٥	-	-
الجبر	-	٢	٢
الهندسة	-	٣	٣
العلوم والصحة			
العلوم العامة	٣	-	-
الكيمياء	-	٣	-
الاحياء	-	٢	-
الصحة	-	-	٢
الفيزياء	-	-	٣
التربية الفنية	٣	(٢) للبنات ٢	(١) للبنات ٢ (١) للبنات
التربية الرياضية	٣	(٢) للبنات ٣	(٢) للبنات ٢ (١) للبنات
الاقتصاد المنزلي	٢	٢	٢
المجموع	٣٢	٣٢	٣٢ (١)

(\*) المقصود بخطة الدراسة - جدول الدروس الاسبوعي للمدرسة  
الثانوية .

(١) وزارة التربية : مناهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ ، مطبوعة  
وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٧ ، ص ١ .

جدول رقم (٥) توزيع ساعات الدروس للدراسة المتوسطة  
للمدارس المزودة

الموضوع	الصف الأول	الصف الثاني	الصف الثالث
التربية الدينية	١	١	١
اللغة العربية	٦	٦	٦
اللغة الانكليزية	٦	٥	٥
الاجتماعيات			
التاريخ	٢	٢	٣
الجغرافية	٢	٢	٢
التربية الوطنية	١	١	١
الرياضيات			
مبادئ الرياضيات	٥	-	-
الجبر	-	٢	٢
الهندسة	-	٣	٣
العلوم والصحة			
العلوم العامة	٣	-	-
الكيمياء	-	٣	-
الاحياء	-	٢	-
الصحة	-	-	٢
الفيزياء	-	-	٣
التربية الفنية	٢	١	١
التربية الرياضية	٢	٢	١
	٣٠	٣٠	٣٠
الاقتصاد المنزلي (للبنات)	٢	٢	٢
المجموع	٣٢	٣٢	٣٢ <sup>(١)</sup>

(١) المصدر : وزارة التربية - مناهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ .

ص ٢ .

### توضيحات :

- ١ - يكون مجموع الحصص الأسبوعية غير المزدوجة (٣٢) حصة للبنين والبنات • ولهذا الغرض تحذف بالنسبة الى مدارس البنات ساعة واحدة من حصص ( التربية الفنية ) وأخرى من حصص ( التربية الرياضية ) لكل من الصفوف الثلاثة •
- ٢ - يكون مجموع الحصص الأسبوعية في المدارس المزدوجة (٣٠) حصة للبنين و (٣٢) حصة للبنات •



خطة الدراسة للدراسة الإعدادية العامة(\*)  
على أساس ثلاث سنوات بعد المتوسطة  
جدول رقم (٦)

المواد الدراسية	الرابع العام	الخامس الأدبي	السادس الأدبي	الخامس العلمي	السادس العلمي
التربية الدينية	٢	٢	٢	٢	٢
اللغة العربية	٥	٨	٨	٤	٤
اللغة الانكليزية	٥	٦	٦	٥	٥
العلوم الاجتماعية					
التاريخ	٢	٣	٣	-	-
الجغرافية	٢	٣	٣	-	-
علم الاجتماع والفلسفة	٢	٢	الاجتماع	-	-
الاقتصاد	-	٢	٢	-	-
المجتمع ومشكلاته	-	-	٢	-	-
الرياضيات	٣	٢	٢	٦	٦
الفيزياء	٣	-	-	٤	٤
الكيمياء	٢	-	-	٤	٤
الاحياء	٢	-	-	٤	٤
التربية الرياضية	١	١	١	١	١
التربية الفنية	١	١	١		
	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠
الاقتصاد المنزلي للبنات فقط	٢	٢	٢	٢	٢
مجموع الساعات الأسبوعية	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢	٣٢ <sup>(١)</sup>

(١) المصدر: وزارة التربية - مناهج الدراسة الثانوية ١٩٦٧.

مطبوعة وزارة التربية - بغداد ١٩٦٧، ص ٢.

(\*) التنظيم الجديد - للمدرسة الثانوية الرسمية في العراق.

وعلى ضوء هذه الخطط الدراسية وضعت المناهج ، فجأت بما ضمت  
من أهداف محققة لأهداف الخطة ، وبالتالي محققة لأهداف المرحلة ومهمة  
التربية والتعليم في البلاد .

أ - الاسس التي بنيت عليها المناهج والاتجاهات التي تضمنتها المواد  
المختلفة :

يقوم كل منهج دراسي صحيح على فلسفة اجتماعية واضحة وينبغي  
ان يستند الى أربعة اسس ، على الأقل :

أولاً - يستند الى توضيح خصائص الحياة الاجتماعية ، وتعيين مقوماتها  
الاساسية ، والى فلسفة الامة في الحياة ، والى أهداف الدولة و . ان  
المنهج الذي لا يبني فكرة واضحة عن فلسفة الحياة والمجتمع  
والحكومة لهو منهج يتقصه ذلك الاساس الوحيد الذي تقوم عليه  
دعائم الاستقرار والفائدة المستمرة .<sup>(١)</sup>

ثانياً - وان يستند الى معرفة أهم خصائص الحياة الحديثة ، وإدراك  
مستلزماتها وحاجاتها .

ثالثاً - والى فلسفة تربوية واضحة ومقبولة .

رابعاً - والى النظريات والمبادئ العامة التي توصلت اليها الدراسات التجريبية  
في حقل التربية والتعليم<sup>(٢)</sup> .

#### ١ - مناهجنا الثانوية :

يتلقى الطالب في المدرسة الثانوية موضوعات عدة تختلف في أهميتها  
وصعوبتها وكميتها بحسب المرحلة الدراسية ويشمل هذا المنهج على :

---

(١) Thomas, S. H., Briggs., Secondary Education (١)  
(New — York, 1937) pp, 323—324.

(٢) وأنظر ما جاء في حسن الدجيلي - المصدر السابق نفسه ،

#### أ - منهج الدراسة المتوسطة وأهدافها لسنة ١٩٦٧ : (١)

ويتألف هذا المنهج من التربية الدينية واللغة العربية والعلوم الاجتماعية ( التاريخ ، الجغرافية والتربية الوطنية ) والرياضيات ( الحساب والجبر والهندسة ) والعلوم الطبيعية : ( الكيمياء والفيزياء والاحياء ) والتربية الرياضية والفنية .

#### ب - منهج الدراسة الإعدادية وأهدافه لسنة ١٩٦٧ :

ويتكون هذا المنهج من مجموعة « مطلوبة » ومحدودة وثابتة من الموضوعات التي يشترك فيها جميع الطلاب في هذه المرحلة ، ويستهدف هذا المنهج أعداد الطلاب للدراسات العالية ، أعدادا علميا نظريا ( أكاديميا ) استعدادا يستطيعون به مواصلة دراساتهم الاختصاصية<sup>(٢)</sup> . ويتألف هذا المنهج من مقومات « الثقافة » وهي : التربية الدينية ، واللغة العربية والعلوم الاجتماعية والرياضيات والعلوم الطبيعية والتربية الفنية والرياضيات والاقتصاد المنزلي .

#### ٦ - نقد وتحليل مناهج الدراسة الثانوية في العراق :

تتضمن مناهج الدراسة الثانوية موضوعات كثيرة ، غير ان قيمة كل موضوع منها وكل درس من ذلك الموضوع ينبغي ان تدرس في ضوء الاهداف العامة والخاصة التي تقوم عليها مناهج الدراسة الثانوية . ونظرة فاحصة لمنهج الدراسة الثانوية ترينا بوضوح تام بان هذا المنهج قد وضع على أساس الموضوعات التي يجب ان تكون ضمن مناهج الدراسة بغض النظر عن الفروق الفردية بين الطلاب عامة . وبين طلاب الصف الواحد خاصة ، أي ان التأكيد قد وضع على المنهج والكتاب لا على الطالب

(١) راجع : منهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ .

(٢) انظر ما جاء في : حسن الدجيلي - المصدر السابق نفسه ،

نفسه<sup>(١)</sup> .

ان هذا المنهج يهدف الى تزويد الطلاب بالثقافات العامة من جهة  
واعدادهم لدراسة تلي الدراسات الاخرى من جهة أخرى . فهو يهدف  
اذن الى تزويد الطلاب بالمعرفة اولا وخيرا . . ومن يعنى النظر في  
الموضوعات التي ادرجت في هذين المنهجين ( الدراسة المتوسطة والاعدادية )  
كما اشرنا ، يتبين ان صفة الاعداد تقلب على صفة التثقيف ، وان المنهج  
المتوسط ما هو الا صورة مصغرة في أغلب المواد لمنهج الدراسة الاعدادية .  
وان مواضيع المنهج الاعدادي هي الاخرى صورة مصغرة للمواضيع  
الأكاديمية التي تدرس في الكليات .

كما أن هذا الهدف الأخير وهو الاعداد للدراسات العالية ، جعل  
المنهج المدرسي يتخلى عن كثير من الاهداف الأساسية بغية تحقيق هدف  
الاعداد للجامعة<sup>(٢)</sup> .

بالإضافة الى ان مناهج الدراسة المتوسطة مشتملة على دراسات نظرية  
قليلة الاتصال بالحياة ، ووجدت مناهج المرحلة الاعدادية - قليلة التنوع  
لا تتوافر فيها عوامل الاختصاص الصحيح ، ولا شروط الثقافة العامة<sup>(٣)</sup> .  
ومع ان حاجتنا الثقافية والمهنية قد تبدلت تبدا ملحوظا . الا ان مناهجنا  
الثانوية لم تتبدل بما يساير حاجتنا .

ومما لا شك فيه ان لكل منهج دراسي صحيح فلسفة يستند اليها .  
فاذا لم يبنى على فلسفة الامة وأهداف الدولة وخصائص المجتمع وعقوماته ،  
لم يكن منهجا كاملا ، ومن شروطه أيضا ان يساير التطور العلمي والتقدم  
الإنساني ، ويتفق مع خصائص الحياة الحديثة وحاجاتها ، وان يبنى على

(١) د . نوري الحافظ : التعليم الثانوي في العراق ، ص ٢٤ .

(٢) د . محمد جواد رضا : التعليم الثانوي ، ص ١٧٩ .

(٣) Paul Monroe: OP. Cit., PP. 36-37.



التجارب النفسية والتربوية ، وان يكون مستملا على قسم عام مشترك ، وقسم متشوع تراعى فيه أهداف التعليم الثانوي ووظائفه وحاجات الطلاب وخصائصهم الضرورية ، وميولهم وحاجاتهم ، وقابلياتهم القطرية واستعداداتهم المكتسبة ، ومنها حاجات المجتمع المتباينة وأوضاعه المختلفة ، ومنها عدد طلاب المدرسة الثانوية ونظامها وجهازها الفني ووسائلها .

ولو خللنا مناهجنا الثانوية ، وجدنا ان أكثر مواد هذه المناهج مثقلة بالموضوعات الإلزامية الثابتة المحدودة ، بل هي مثل زائع من أمثلة المناهج القائمة على نظرية « الترويض العقلي (Formal Discipline Type) » (\*) والموضوعات المطلوبة كثيرة سواء في مجموعتها ، أو في مقدار ما يعطى في كل درس أو يوم . وبالرغم من حدوث تبدل واضح في ازدياد عدد طلاب المدارس الثانوية ونوعيتهم في السنوات الأخيرة وبالرغم من ازدياد عدد المدرسين نفسها ، فإن المنهج لم يتبدل تبدا أساسيا يتفق وطبيعة تبدل الطلاب أنفسهم . والمنهج المدرسي في هذه الصورة يكون ضيق المعنى ، لأن المدرسة ينبغي ألا تجعل الناحية الذهنية وحدها موضع الاهتمام ، بل تعنى بالتلميذ من جميع نواحيه : الذهنية والجسمية والاجتماعية والانفعالية ، وأي مدرسة تسير في الوقت الحاضر وفق هذا المعنى الضيق ، تكون مدرسة تحتاج أهدافها وفلسفتها الى تعديل وتغيير لتتسنى مع مطالب الحياة في المجتمع الحديث وتتسنى أيضا مع نتائج بحوث علم النفس والتربية

(\*) لقد تركت نظرية الترويض العقلي آثارا واضحة في إدارة المدرسة

وتوجيه التعليم .

(١) لقد اتخذها المربون سببا لوجود بعض الدراسات القديمة كاللاتينية واليونانية في مناهج الدراسة الثانوية الأوروبية ، لتثبيتها واستمرارها واعلاء منزلتها بين الموضوعات .

(٢) لقد حاولت دون ادخال اصلاحات جديدة في طرق التدريس وفي

الكتب المقررة .

(٣) لم تأخذ بالتشويق والترغيب ولم تعن بأولاع الطلاب .

الجديدة<sup>(١)</sup> . وأن التقيد التام بما ذكرناه عن المنهج المدرسي بمعناه الضيق ترتب عليه آثار خاصة في المادة الدراسية ، وعمل المدرس والحياة المدرسية عامة والتلاميذ كمحصلة لهذا كله .

وخلاصة القول : ان المنهج المدرسي مهما كانت مزاياه وقت وضعه فانه يصبح متخلفا اذا لم يسمح بادخال التعديلات التي تتطلبها حالة التلاميذ وظروفهم او التعديلات التي تتطلبها ما يجد من ظروف وحاجات رئيسية في المجتمع ، او ما يجد من نتائج بحوث التربية وعلم النفس وتجاربهما ، هذا مع الاخذ بنظر الاعتبار « ان الحياة العصرية الجديدة تصنف بالتقيد والاختصاص فينبغي ان تعنى مناهجنا بتقريب هذه الحياة العصرية الى طلابنا وان ينال كل واحد قدرا معقولا من المعلومات حول الظواهر الاجتماعية والعلمية والاقتصادية الاساسية حتى يدرك منزله في هذه الدنيا ويشترك في تأمين مستقبله » . وعليه يجب ان تعبأ كافة الجهود والمهارات لغرض تجديد المنهج واتمائه ، من المدرس ومدير المدرسة الثانوية ومن ذوي الاختصاص في مجالات التربية والتعليم . وتحقيق هذا كله يتم اذا تصور الجميع « اهداف التعليم الثانوي » تصورا تنائي البعد ، يتحدد البعد الاول فيه بفلسفة المجتمع واهدافه ، ويتحدد البعد الثاني فيه : بمطالب نمو طالب المرحلة الثانوية في فترة المراهقة . وكل من هذين البعدين مكمل للآخر . فحين لا نستطيع الحصول على تعليم ناجح مشر ، ان لم يخضع التعليم لهذين المحورين من الاهداف .

---

(١) د . عبد اللطيف فؤاد ابراهيم : اسس المناهج ، المطبعة التجارية الحديثة ، القاهرة ١٩٦٢ ص ٧ .

## الباب الثالث

### مسح عام لحالة الادارة المدرسية في العراق

#### والمشكلات التي تتعرض لها

تمهيد :

سنحاول في هذا الباب : دراسة المشكلات الحاضرة التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، هادفين من هذه الدراسة وفق خطة البحث تشخيص مشكلاتها بأسبابها ونتائجها والحلول المقترحة للتغلب عليها .

ويضم هذا الباب :

تمهيد للجانب العلمي من البحث

الفصل الاول - دراسة واقع الادارة المدرسية في العراق .

الفصل الثاني - العهل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق .

الفصل الثالث - دراسة المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فسي العراق .

الفصل الرابع - دراسة مقارنة بين مشكلات الادارة التربوية للمدارس الثانوية للبنين والبنات في النواحي التربوية والتعليمية المختلفة .

وفيما يلي تفصيل لهذه الفصول :

## الباب الثالث

مسح عام لحالة الادارة المدرسية في العراق والمشكلات التي تتعرض لها

١ - تمهيد للجانب العملي من البحث :

يهدف هذا الباب من البحث - الى معرفة واقع ادارة المدرسة الثانوية ، تمهيدا لتشخيص المشكلات بغية اقتراح الحلول لمعالجتها ، وذلك بالتأكيد على النواحي الآتية :-

١ - معرفة آراء مديري المدارس الثانوية تجاه موضوعات تتعلق بواقع ادارة المدرسة الثانوية فيما يخص :-

أ - المدير : من هو مدير المدرسة الثانوية ؟ من حيث :

- ١ - اعدادة لمهنة الادارة .
- ٢ - كيفية اختياره لهذه المهنة .
- ٣ - مدى رضاه عن مهنة الادارة .

ب - الهيئة التعليمية :

اعدادهم لمهنة التدريس في المدرسة الثانوية ، العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مدير المدرسة .

٢ - معرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية .

٣ - معرفة كيفية استخدام المدير اليوم المدرسي . مع معرفة رغبته في كيفية استخدام اليوم المدرسي ، فيما لو توفرت للمدير الاجهزة الادارية والكتابية لرفع مستوى الاعمال والمسؤوليات التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمدرسته .



هادفين من كل هذا - معرفة المشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية .  
ومعرفة واقع هذه الادارة ، وطرح المشكلات في ضوء الارقام ومعالجة  
المشكلات معالجة علمية بعد تشخيص اسبابها ، لنقل للمسؤولين في وزارة  
التربية ، الصورة الصحيحة لادارة المدرسة الثانوية في المدارس الرسمية .  
انطلاقا من ايماننا بان المعرفة هي اساس البحث ، وان اول مبادئ الاصلاح  
هي دراسة الواقع وفهمه وتحليله لمعرفة اسباب المشكلات ومعالجة الاسباب  
لا الاعراض .

## ٢ - اسلوب البحث :

لتحقيق هدف هذا البحث اعتمدنا على الاساليب الآتية :-

١ - المقابلات الشخصية - لمديري ومديرات المدارس الثانوية ، النساء  
زياراتنا لبعض المدارس الثانوية في العراق .

٢ - الاستفتاء وقد تضمن عددا من الاسئلة ، تدور حول المشكلات التي  
يسعى البحث للاجابة عليها .

## ٣ - كيفية اختيار العينة :

ولعل اهم مشكلة تجابه الباحث - هي مشكلة اختيار العينة التي يجري  
عليها البحث ، لأن نتيجة البحث تتوقف عليها . ولما كان هذا البحث هو  
الاول من نوعه في ميدان الادارة المدرسية ، فهو يعد سابقة لم يتناولها المعنيون  
بشؤون التربية والتعليم . لذا فقد صمم ان يكون بحثا مسجحا يهتم اساسا  
باستيعاب العقائق في مجالات شاسعة تكاد تشمل جميع ادارات المدارس  
الثانوية الرسمية في العراق . لامدادنا بمعلومات وصفية دقيقة ، نستفيد منها  
في القاء الضوء على مشكلة البحث - وهي معرفة واقع الادارة المدرسية في  
مرحلة الدراسة الثانوية والمشكلات التي تجابه ادارة المدرسة الثانوية  
للبنات .

ولما كان المدير هو الشخص المسؤول عن الإدارة ، وهو الذي يقوم بمهام الإدارة ، لذا فهو أقدر الناس على الحكم عليها من نواحي مختلفة وتشخيص المشكلات التي تواجهها في جميع مجالات العمل . لذا اقتصر الاستفتاء على الأخذ برأي مديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق . وقد كانت العينة ممثلة لهم تماما ، باعتبار الاستفتاء شمل معظم المدارس الثانوية في العراق ، ووزع على مختلف المناطق الجغرافية وبخاصة الاستفتاء الاستطلاعي وذلك بمساعدة مديريات التربية في الولاية .

اما الاستفتاء النهائي فقد وزع ايضا على مختلف المناطق ، واشتملت على (١٢١) مدير مدرسة ثانوية للبنين منها (٧١) مدير مدرسة متوسطة و (٢٦) مدير مدرسة ثانوية و (١٤) مدير مدرسة اعدادية .

اما عينة مدارس البنات : فقد كان المجموع (١٠٧) مديرة مدرسة ثانوية ، منها (٦٩) مديرة مدرسة متوسطة . و (٢٧) مديرة مدرسة ثانوية و (١١) مديرة مدرسة اعدادية . لاحظ الجدول رقم (٧) ادناه :

( الجدول يوضح توزيع افراد العينة على المدارس الثانوية التي اشتركت )

#### في البحث

الادارة	العدد	نوع المدرسة *	العدد	الملاحظات
مديرون	١٢١	متوسطة	٧١	(٤) مدارس منها مختلطة
		ثانوية	٣٦	لم تشر اليها لقلة عدد
		اعدادية	١٤	الطالبات بالنسبة للطلاب
مديرات	١٠٧	متوسطة	٦٩	
		ثانوية	٢٧	
		اعدادية	١١	
المجموع	٢٢٨		٢٢٨	

(\*) باعتبار ان المدرسة الكبيرة هي التي يزيد عدد طلابها عن (٣٠٠) طالب او طالبة حسب تعليمات مديرية الشؤون الفنية في وزارة التربية .

« جدول يبين توزيع افراد العينة حسب حجم المدرسة الثانوية »

الادارة	حجم المدرسة الثانوية	العدد	المجموع
مديرون	كبيرة	٩٣	١٢١
	صغيرة	٢٨	
مديرات	كبيرة	٩٨	١٠٧
	صغيرة	٩	
المجموع		٢٢٨	٢٢٨

اما من ناحية التقسيم الاداري \* فكان توزيع العينة ، كما هو موضح في الجدول رقم (٩) ادناه :

« جدول يبين توزيع افراد العينة على الاولوية<sup>(\*)</sup> والاقضية والنواحي »

الادارة	نوع التقسيم الاداري	العدد	المجموع
مديرون	لواء	٨٥	١٢١
	قضاء	٢٧	
	ناحية	٩	
مديرات	لواء	٧٩	١٠٧
	قضاء	٢٥	
	ناحية	٣	

فقد ظهر لنا ان عدد مدارس البنين الثانوية المشتركة في البحث في اللواء (٨٥) مدرسة و (٢٧) مدرسة ثانوية في القضاء ، و (٩) مدارس في النواحي من ضمنها (٤) مدارس مختلطة \*

اما في مدارس البنات : فكانت (٧٩) مدرسة ثانوية في اللواء و (٢٥) مدرسة ثانوية في القضاء و (٣) مدارس في النواحي \* وكانت مدارس البنات قليلة في النواحي اذ من الملاحظ ان النمو الذي طرأ على التعليم الثانوي قد اصاب الاولوية والاقضية والنواحي \* اما من ناحية توزيع افراد العينة على

(\*) يطلق على « اللواء » الآن « المحافظة » بعد صدور قانون المحافظات

الجديد \*

المناطق بحسب وضعها الاقتصادي (\*\*\*) فالجدول رقم (١٠) يوضح لنا هذا التوزيع بحسب الاحياء الاقتصادية المختلفة في العراق :

الافراد	حي راقى اقتصاديا	حي متوسط	حي فقير	المجموع
مديرون	٢	٩٧	٢٢	١٢١
مديرات	٦	٩٤	٧	١٠٧

يتضح لنا من هذا التوزيع : ان مدارس البنين الثانوية مثل منها (٩٧) مدرسة في احياء متوسطة اقتصاديا و (٢٢) مدرسة في احياء فقيرة اقتصاديا و (٢) مدرسة في احياء راقية اقتصاديا .

اما في مدارس البنات الثانوية ، فكانت (٩٤) مدرسة في احياء متوسطة اقتصاديا و (٦) مدارس في احياء راقية اقتصاديا و (٧) مدارس من احياء فقيرة اقتصاديا . هذا ومن المعلوم ان للعامل الاقتصادي اثره الكبير على مشكلات ادارة المدرسة الثانوية وقد حاولنا جهد امكاننا ان تكون جصفات العينة التي اجري عليها البحث ، تمثل جميع صفات الاصل الذي اشتقت منه ، لتصبح عينة صورة صادقة في جميع خواصها الاحصائية<sup>(١)</sup> . وبذلك تحدد عدد المدارس التي طبق عليها الاستفتاء النهائي بـ (٢٢٨) مدرسة ثانوية منها (١٢١) مدرسة ثانوية بنين و (١٠٧) مدرسة ثانوية بنات ، اما نسبتها المئوية فنلاحظ ذلك من الجدول رقم (١١) :

(\*\*) اعتمدنا في تقسيم المدارس بحسب هذا التقسيم الاقتصادي على رأي الادارة ، كما حصلنا عليه نتيجة تحليل الاستفتاء .

(١) انظر : د. فؤاد البهي السبيد : علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري طبعة اولى ( ١٩٥٨ ) مطبعة دار التأليف بمصر ، ص ٢٨٠ .



الادارة	العدد الاجمالي	العدد المختبر من المدارس	النسبة المئوية*
مديرون	٣٦٧*	١٢١	٣٣٪
مديرات	١٨٦	١٠٧	٥٧,٥٪
المجموع الكلي	٥٥٣	٢٢٨	٤١,٢٪

#### ٤ - خطوات عمل الاستفتاء :

لمعرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، فضلاً عن عمل استفتاء لمديري ومديرات هذه المدارس ، بغية التوصل الى معرفة واقع الادارة المدرسية ومشكلاتها والاسباب والنتائج المترتبة على هذه المشكلات ، وكيف يمكن التغلب على هذه المشكلات ؟

ولتحقيق هذا الغرض قمنا بعمل استفتاء \* ولا بد لنا ان نشير الى المعاونة الصادقة التي لقيناها من المعينين بشؤون التربية والتعليم في وزارة التربية وفي مديريات التربية في جميع الالوية العراقية ، بالإضافة الى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الالوية كافة<sup>(١)</sup> .

وان استجابات ادارات المدارس الثانوية لهي دليل واضح على ادراك هذه الادارات لقيمة البحوث التجريبية واهميتها في دراسة المشكلات التي

(١) اصدرت مديريةية التعليم العامة - الثانوي - تعميماً الى مكافسة مديريات التربية في الالوية يقضي بالسماح للباحثة بدخول المدارس الثانوية التابعة للوائهم واجراء الاستفتاء والمقابلات الشخصية وغير ذلك - راجع الملحق (٢) رجاء \*

(\*\*) هذا العدد يمثل مدارس البنين الثانوية وبضمنها المدارس الثانوية المختلطة ، باعتبارها تحت ادارة المديريين حسب تقرير المدارس والطلاب والشعب في المرحلة الثانوية للسنة الدراسية ١٩٦٦/١٩٦٧ .  
( الاحصاء التربوي بوزارة التربية ) \*

(\*) استخرجت النسبة المئوية في بعض الاقضية والنواحي العراقية على اساس نسبة عدد المدارس الثانوية المشتركة في البحث \*

تجابه هذه الادارات . وقد مرّ هذا الاستفتاء بخطوات او مراحل سنوئزها بما يلي :-

#### ١ - الاستفتاء المفتوح الطرف : Open - ended questionnaire

وقد طلبنا من المدير فيه - عدم ذكر اسمه او حتى ذكر اسم مدرسته . وقد تضمن هذا الاستفتاء اسئلة يجيب عليها « المدير » بكل صراحة مثال :

(١) ما هي الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في مدرسته ؟

مثال (٢) ما هي الصعوبات التي تواجهك عند عمل جدول الدروس الاسبوعي ؟

مثال (٣) ما هي اهم اعمال المدير في نظرك ؟ مثال (٤) هي انت راضي عن مهنة الإدارة ؟ ان كنت غير راض فما هي الاسباب ؟ وهكذا في بقية الاسئلة من هذا الاستفتاء الذي اعدناه لهذا الغرض . وكنا نهدف من هذه الاسئلة اتاحة الفرصة للمدير للإجابة بكل صراحة بالإضافة الى معرفة المشكلات والصعوبات التي تجابه وما هي اسبابها . وكذلك ان استخدام هذا النوع من الاسئلة يتيح لنا صياغة الاستفتاء بصورة موضوعية وعلمية الى حد كبير . وبعد تفرغ البيانات التي حصلنا عليها وتبويبها ، تمكنا من صياغة الاستفتاء الاستطلاعي على صورتها .

#### ٢ - الاستفتاء الاستطلاعي :

وفي ضوء البيانات التي جمعت تم اعداد استفتاء تضمن (٣٥) سؤال صيغت في ضوء الاستفتاء السابق ، وكانت الاسئلة تدور حول مشكلة البحث ، وهي معرفة واقع الادارة المدرسية ، والمشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية في العراق بالإضافة الى الاستمارة رقم (٢) التي تضمنت اهم اعمال مدير المدرسة الثانوية . وتم توزيع الاستفتاء بواسطة المسؤولين في وزارة التربية ( التعليم الثانوي ) على اكثر المدارس الثانوية في العراق ، وبالبالغ مجموع هذه المدارس الثانوية الرسمية في العراق (٥٣٣) مدرسة .

وقد استجاب لهذا الاستفتاء (٦٧٪) من مديري ومديرات المدارس الثانوية، حيث استلمنا ردود (٣٣٠) نسخة منهم، تم توزيع البيانات وتبويبها بشكل مجموعات خاصة بالنسبة للمشكلات، فاستبعدت المشكلات التي كان تكرارها واطي، بالنسبة لبقية المشكلات.

وأجرينا بعض التعديلات على بعض الأسئلة التي لم تكن مفهومة لدى المديرين والمديرات.

### ٣ - التعديل الأخير - الاستفتاء :-

ابتعدت الأسئلة التي كان تكرارها واطي، واعتبرت مشاكلها فردية، واعتدنا استفتاء (\*) تضمن (٤٥) سؤالاً، صيغت الأسئلة فيه في ضوء الاستفتاء السابق. كذلك أجرينا تعديلات على الاستمارة رقم (٢) التي تضمنت أهم أعمال مدير المدرسة الثانوية وما يجب أن يقضيه المدير من وقت في جميع مجالات العمل، وما يفضل المدير قضاءه من وقت في هذه المجالات، لتوفرت له الأجهزة الإدارية والكتابية.

وتم توزيع هذا الاستفتاء على معظم المدارس الثانوية في العراق، بواسطة البريد المرجع، حيث وضع الاستفتاء داخل مظروفين، كتب على المظروف الخارجي اسم المدرسة المعنون إليها الاستفتاء، وعلى المظروف الداخلي - المزود بطابع البريد - كتب العنوان التالي (الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس/دراسة الماجستير) فاستجاب لهذه الدراسة (٤٦٣٪) من مديري المدارس الثانوية الرسمية في العراق حيث اشترك في الإجابة (٢٥٦) مدير ومديرة مدرسة ثانوية.

وقد تم تحليل (٢٢٨) نسخة من الاستفتاء، وأهملت بقية النسخ لكونها ناقصة في الإجابة عليها. وقد كان منها (١٢١) استفتاء خاص

(\*) انظر صورة هذا الاستفتاء في الملحق رقم ٢، ٣ رجاء.

بالمديرين و (١٠٧) استفتاء خاص بالمديريات ، كما هو واضح من الجدول رقم (٥) •

#### شمول الاستفتاء :

اما شمول الاستفتاء فيبدو توفر هذه الصفة ، لكون الدراسة استطلاعية ، وقد شملت كل افراد العينة الاصلية تقريبا ، واخذ آرائهم في بناء هذا الاستفتاء • ولكون الاسئلة كذلك كانت قد ارتكزت على جميع عناصر الادارة ، ولو استعرضنا اسئلة الاستفتاء الاستطلاعي - الذي صيغت اسئلته من الاستفتاء المفتوح السابق له - لرأينا ان اغلب الاسئلة فيه مشابهة للاسئلة التي جاءت في الاستفتاء النهائي ما عدا بعض الاضافات والتعديلات التي اجريت مع تقديم بعض الاسئلة او تأخيرها هذا من ناحية شمول الاستفتاء •

كذلك من ناحية وضوح الاسئلة ، فقد حاولنا صياغة الاسئلة بالفاظ واضحة ومفهومة ، وقد عرضنا هذه الاسئلة على بعض اساتذة التربية وعلم النفس في قسم الماجستير وجامعة بغداد ، للتأكد من شمولها ووضوح عباراتها • اما من ناحية مدة الاجابة ، فقد كانت المدة اقل من ساعة واحدة •

#### ثبات الاستفتاء :

الاستفتاء الثابت يعطي نفس النتائج ، اذا اريد قياس الشيء نفسه في مرات متتالية ، وان كان هناك تفاوت في المدة الزمنية •

وهناك ثلاث طرق مألوفة لحساب ثبات الاستفتاء (Reliability)

وهي :-

- ١ - طريقة اعادة الاختبار : "Test Retest"
- ٢ - طريقة الصور المتكافئة : "Equal forms"



### ٣ - طريقة التجزئة النصفية : "Spilt Half"

ولما كان الاستفتاء النهائي - قد اعطى نفس النتائج التي حصلنا عليها من الاستفتاء الثاني وكانت العينة تشمل كل أفراد المجموعة تقريبا .  
ولما كان الاستفتاء مسجيا يهدف الى امدادنا بمعلومات وصفية . لهذه الاسباب المتقدمة فقد توفرت هذه الصفة في الاستفتاء .

#### صدق الاستفتاء : Validity

يعتبر الاستفتاء صادقا اذا قاس بالفعل ما وضع لاجل قياسه ، ولما كان الهدف من الاستفتاء استيعاب الحقائق في مجالات واسعة ، تكاد تشمل جميع افراد العينة الاصلية .

لذا اعتمدنا على مقارنة البيانات التي حصلنا عليها من الاستفتاء الاستطلاعي ، مع البيانات التي حصلنا عليها من تفريغ البيانات الواردة في الاستفتاء النهائي ، فقد كانت المشاكل واحدة . والصعوبات متشابهة . وهذا دليل صادق على صدق الاستفتاء وقد عرف (Kurkon) الصدق بأنه « الى أي مدى يؤدي الاختيار عمله كما يجب » وهو تعريف شامل يتضمن تحقيق الغرض من عملية تطبيق الاستفتاء<sup>(١)</sup> .

#### تفريغ البيانات (\*) :

سنعرض فيما يلي كيفية تفريغ الاجابات التي وردت في الاستفتاء النهائي . وقد كانت البيانات الواردة نوعين تبعاً لنوع السؤال .

(١) انظر : د . محمد عبدالسلام احمد - القياس النفسي والتربوي ، مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٠ المجلد الاول ص ١٨١ .

(\*) استعملت في عملية ( تحليل النتائج وتفرغ البيانات ) بمساعدة آلة الجمع والاحصاء . (Adding Machine Computer)

أولاً - اجابات على الأسئلة المحددة ، وكان المجيب يختار اجابة واحدة في عدة اجابات •

ثانياً - اجابات على الأسئلة المفتوحة ، وهي قليلة ، وكان المجيب يكتب ما يشاء من الآراء ، وقد فحصت هذه الاجابات ، وتم تفريفها في جداول تكرارية •

### التحليل :

عند تفريف البيانات من الاستفتاءات ، نسقت هذه الاجابات في جداول تضمنت هذه الجداول معرفة التكرارات المختلفة للاجابات على مواد الاستفتاء ، ثم وجدنا النسبة المئوية لهذه التكرارات •

اما في الأسئلة الخاصة بالمشكلات وهي خاصة في معرفة المشكلات والتي تضمنت الرتب ، فاكثفينا بترتيب الاجابات حسب حجوز التكرارات ، والاستعاضة عن وجود الرتب بانباء المتوسط الحسابي للرتب ، ثم النسب المئوية لهذه التكرارات لكل مشكلة ، لكي تعطي فكرة عن حجوز التكرارات • وقد وزعنا هذه البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها على الفصول القادمة ، كل في مجاله على قدر الامكان •

## الفصل الخامس

### واقع الادارة المدرسية في العراق

تمهيد :

قبل الخوض في عرض مشكلات ادارة المدرسة الثانوية ، نرى من الافضل ان نتعرض لواقع الادارة المدرسية ، لنلقي ضوءا على هذه المشكلات واسبابها . وليتسنى لنا فهم بعض المشكلات ، ولكون بذلك ايضا قد اجبنا على السؤال الوارد في خطة البحث .

١ - ما هو واقع الادارة المدرسية في العراق ؟ :

لقد استعرضنا في الباب الاول من هذه الدراسة عن : تطور ادارة المدرسة الثانوية في العراق .

وقد تضمن فصلين اولهما عن : تاريخ التعليم الثانوي وادارته في العراق .

وثانيهما عن : واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه .

وقد هدفتنا من هذا العرض لادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه من خلال تطوره التاريخي لالقاء الضوء على واقع الادارة وللوصول الى التطورات والاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية . ومن البديهي ان نجاح الادارة المدرسية يتوقف الى حد كبير على شخصية المدير وحسن ادارته وعلى صفاته الشخصية والخلقية التي تؤهله للقيادة والتجاوب مع المدرسين والمجتمع المحيط بالمدرسة ، في جميع تصرفاته واعماله وثقافته بالاضافة الى الملمة بالامور التربوية والتعليمية . وقد أكدت وزارة التربية

على هذه الناحية حيث جاء في تعليماتها : « على مديري ومديرات المدارس الثانوية الأتام بالتطورات التربوية الحديثة والاتجاهات الجديدة في التعليم الثانوي » (١) . وأن يكون عارفاً بحدود واجبات وواجبات العاملين معه ، أفراد الهيئة المدرسية (٢) . سليماً في تفكيره مبتكراً ذكياً بالنسبة للعاملين معه ، يتقبل اقتراحات الغير ، وله قدرة على وزن آراء غيره من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم وقبول الصائب منها .

ومما يؤكد هذا قيامنا ولو بزيارة واحدة لأحدى مدارسنا الثانوية وبقائنا فيها ولو ليوم مدرسي كامل ، لنلاحظ حالة المدرسة وما يدور فيها ولنأخذ صورة صادقة عن شخصية المدير وتصرفاته . فهو في الواقع الذي يخلق الجو المدرسي العام ، مما يجعلنا نلمس أثر المدير الواضح في تقدم هذه المدرسة أو فشلها .

مثال من واقع مدرسة ثانوية : أستقر بها النظام وأقبل المدرسون على أعمالهم يشغفوا وخلص وكل ما في المدرسة يوحى بالنشاط والحيوية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة ، من إعداد المواطن الصالح وتربية الجيل الناشئ . ثم نقل المدير وحل محله مدير آخر ، فعمت الفوضى وساد الاضطراب في المدرسة مع العلم بأنه لم يطرأ عليها سوى تغير مديرها .

والعكس أيضاً جائز . إذا تغير المدير بحسن منه حسنت إدارة المدرسة ، وتغير سير العمل فيها وأعطت احسن النتائج . ومثل هذه الأمثلة تتكرر كل يوم أو فترة ، وليس في بلدنا فحسب بل

---

(١) وزارة التربية - مديرية الشؤون الفنية العامة - انظر التعليمات الخاصة بأعمال الهيئات التعليمية في المدارس المتوسطة والثانوية بكتابها المرقم ٣٨٤٤١ في ١٩٦٦/٩/٢٦ .

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ .



في أكثر البلاد الأخرى • من هذا يتضح لنا دور المدير في إدارة المدرسة الثانوية - وإن الجو المدرسي العام يتوقف على حسن قيادته وعلى علاقته بمدرسته ، فهو يشجع وينسق مجهوداتهم ، ويوزع العمل على المدرسين كل حسب قدراته وميوله واختصاصه • ويقدر مجهود كل منهم مهما كان نوع عمله ما دام يؤدي خدمات للمدرسة والمجتمع ، وهو الذي يشعر المدرسين والطلبة ، أن المدرسة ملك لهم فيشركهم في المسؤولية ويولهم الثقة ليشجعهم على الابتكار وتحمل المسؤولية ليعملوا بلا رقيب وبوازع من ضمائرهم ، هذا الشعور بالمسؤولية يعودهم على الاخلاص في العمل •

الا أننا نجد مع الأسف أن قسما من المديرين والمديرات الموكل بهم إدارة مدرسة ثانوية (\*) • لا تتوفر فيهم أقل الصفات اللازمة للنجاح في مهنة الإدارة ، فبعضهم تنقصه الثقافة العامة التي تؤهله لاشتغال منصب الإدارة ، والآخر تعوزه الحكمة في التصرف والاعتزان في التفكير •

كيف تتوقع من أمثال هؤلاء ، القيادة الحكيمة والنجاح في الإدارة •

(\*) ومما يدعم هذا الرأي لنقل تصريح السيد وزير التربية السابق الدكتور طه الحاج الياس لصحيفة اخبار المعلمين العدد (٥) السنة الأولى ، في ٢٨ نيسان ١٩٦٨ ص ٣ ، حول « مشكلة اختيار المفتشين والمدرّاء التي لم تستند على أسس علمية أو تربوية بحثة طوال السنوات الماضية » • وأشار في تصريحه : « أن المفهوم التربوي الحديث للإدارة والتفتيش غير واضح مع الأسف لدى الكثيرين من العاملين في هذه الحقول ، فهناك من يعتقد أن الإدارة والتفتيش ليست إلا تهربا من التعليم ومحاولة للحصول على مكاسب شخصية لا تمت للمصلحة العامة بصلة أن هذا المفهوم هو الذي تريد أن تزيله من الأذهان ، وأضاف إلى أننا نعتقد أن الإدارة التربوية والتفتيش ليست إلا تعاون وتوجيه للمعلم والطالب بما يحقق المصلحة العلمية لكليهما • وبالنظر لأهمية رسالة كل من المدير والمفتش فقد أولينا موضوع اختيار المديرين والمفتشين أهمية خاصة ، ووجدنا أن هناك كثيرا من المآخذ في أسلوب الاختيار السابق ، •

ان امثال هؤلاء المديرين يخلقون المتاعب خلقا لانفسهم وللمدرسة التي يعملون فيها .

ونستطيع القول : ان هذا المدير او هذه المديرية هي مشكلة المشكلات ايضا في ادارة المدرسة الثانوية . وان وجودهم يشكل خطرا على تشيئة الجيل ، وان كان عددهم قليلا الا ان النتائج المترتبة على ادارتهم وتصرفاتهم التي تخلق من الحكمة خطيرة . ومما يجعلنا اكثر تفاؤلا اننا رأينا بعض المديرين والمديرات في بعض مدارسنا الثانوية ممن عرفوا بالكفاءة الادارية والاستقامة والحكمة والخلق الرصين .

هذا وسنعرض بعض النماذج من هؤلاء المديرين والمديرات ، وليس المقصود بهم اشخاص معينون ، ومن المحتمل ان هذه الأوصاف لا تنطبق تباعا على احدى المديرات الحاليات او المديرين . وانما هي بعض ما علق بذاكرتنا اثناء زيارتنا لمدارسهم ومقابلاتنا لهم في مدارسهم ، او من خبرتنا الشخصية اثناء عملنا في هذه المدارس ، وما حصلنا عليه من نتائج تحليل الاستفتاء .

#### نماذج من ادارات مدارسنا الثانوية :

##### ١ - النموذج الاول - « المدير الجدي » :

الذي يهتم بالنظام والسجلات والجرس والصفوف فالنظام في المدرسة جيد الى حد كبير ولكنه تعبير عن مجرد دخول المدرسين الى الصفوف فهو مبني على الضبط المباشر والشدّة وعدم التفاهم مع التلاميذ والمدرسين . وما الهيئة المدرسية في نظره الا اداة لتنفيذ الاوامر ليس غير ، فهو مستأثر بكل سلطة ومرجع لكل صغيرة وكبيرة ، فيما يخص شؤون التلاميذ والموظفين<sup>(١)</sup> .

Stanley W. Williams., Educational Administration (١)  
Secondary (New — York: 1964) P. 94.

اما اجتماعات هيئة التدريس فهي قصيرة ، لا تستغرق اكثر من نصف ساعة . فهو يخبرهم قبل دخولهم غرفته ، انه سوف لا يأخذ من وقتهم الكثير . وكيف لا ؟ وقد وضع المدير المقترحات بنفسه لعرضها على هيئة المدرسة فقط . حيث جاء في الاستفتاء فيما يخص الأسلوب الذي يتبعه المدير في اجتماعات هيئة التدريس : ان ( ٣٦٤٪ ) من مديرات المدارس الثانوية ( من مجموع المؤشرات ) على عبارة : « اقدم لهم المقترحات التي اعدتها بنفسني لاطلاعهم عليها فقط » ، بينما بالنسبة لعدد المديرين المؤشرين فقد كان ( ٢٨٩٪ ) .

اما بالنسبة لعبارة : « اترك لهم حرية وضع المقترحات لمناقشتها » فقد جاء عدد المديرات ( المؤشرات ) ( ٩٣٪ ) و ( ٣٣٩٪ ) بالنسبة لعدد المديرين ( المؤشرين ) والنوع الاخير من المديرين : يختلف طبعاً عن النموذج الذي تتكلم عنه : الآن فهو يفضي اليهم اتاء الاجتماع بالاشياء التي يشعر انهم بحاجة اليها ثم يصرفهم هذا من ناحية علاقته مع المدرسين . اما من ناحية علاقته بالتلاميذ فانه يعاملهم بكثير من العنف والشدّة مع العلم بان اكثر المربين يؤكّدون على ان يعامل التلميذ بشيء من الرفق الذي يمازجه الكثير من الحزم ، حتى لا يشب فضا غليظاً في معاملته لزملائه ، لان القسوة تولد في نفس التلميذ الاستكانة والخنوع للسلطة ، والتمرد والمساكسة تجاه الضعفاء والصغار . وانا نتظر من مدير المدرسة ، وهو المربي القدير ان يكون قدوة حسنة لمدرسيه وطلبيته .

وكثيرا ما يميل هذا النوع من المديرين والمديرات الى المديح ، وتتجلى هذه الظاهرة في ثناء بعض افراد هيئة المدرسة على افكاره العظيمة ، ورأيه السديد او الاعجاب ببدايته الجديدة وذوقه السليم ... الخ .

اما اعمال هذا النوع من المديرين فتقتصر كما ذكرنا على الاعمال الروتينية المعتادة والضبط المصطنع المبني على اشعار موظفيه بمظم صلاحياته ،



فيعتمد على القيام ببعض الأعمال التمثيلية لأظهار هذه السلطة . فكثيرا ما يرى هذا من المديرين يصطنع الغضب لأظهار جبروته وقوته في كل ما يعرض عليه ، فإذا خاطب مدرسا ، خاطبه بلغة الأمر الناهي ، وطأبه باحترامه ، ولو كان احتراما مصطنعا . ولو كان في الامكان ضرب الامثال الواقعية لأتينا بالكثير .

## ٢ - النموذج الثاني - « المدير المتسبب » : Laissez Faire

ان المديرية او المدير الذي يسير على قاعدة « دع الأمور تجري وشأنها » متجاشيا بمجابهة المشكلات . فالبعض من هذا النوع يتصرف تصرفا غريبا وشاذا كل التذود . وقد يشتر تصرفه السخرية أو الاشفاق أحيانا .

فهو كثير الاشراف على مدرسته ، ولكنه تنقصه الشجاعة في مجابهة المشكلات وكثيرا ما يتساهل مع الموظفين في مدرسته لدرجة تجعلهم غير مكترئين بالانظمة والتعليمات المدرسية . وهو يهتم كثيرا بالنشاط المدرسي ، ويعني بالروح الاجتماعية داخل المدرسة ، وكثيرا ما يدعو الى عقد اجتماع المدرسين ، وقد يستغرق هذا الاجتماع مدة طويلة قد تتجاوز الساعتين .

اما الاسلوب الذي يتبعه هذا المدير في المناقشة ، هو ترك حرية وضع المقترحات للمدرسين ومناقشتها اثناء الاجتماع . وقد ظهر نتيجة الاستفتاء : ان (٩٠٣٪) من مجموع المديرات (المؤشرات) على عبارة : « اترك حرية وضع المقترحات للمدرسات » . وقد كان عدد المديرين (٣٣٩٪) من عدد المؤشرين على العبارة السابقة وهي :

« اترك حرية وضع المقترحات لافراد هيئة المدرسة » .

ولكن هذا النوع من المديرين لا يصل الى قرار نهائي ، لأن اعماله كثيرا ما يعوزها التخطيط والثقة بالنفس ، وتوزيع المسؤوليات ، فخلال الاجتماع تعرض المشكلات ، ويحاولون معالجتها ، ولكنهم لا يصلون الى



الحلول النهائية ، لأن جميع المدرسين يعملون كمستشارين له ، وما من احد منهم تقع عليه مسؤولية معينة .

والمدير من هذا النموذج : يردد دائما ان المدرسة تدير نفسها ، كأن القوضى هي جزء من الحرية . اما المسؤولية والتوجيه الشخصي ، لا يمكن ان تنمو ما لم يكن المدرسون والتلاميذ احرارا .

اما من ناحية العمل اليومي : فالمعاون يعني بسجلات وملفات المدرسة وكذلك الكتب ( ان وجدوا ) والكل مسؤول وليس مسؤول ، والنتيجة اهمال تسجيل المعلومات في سجلاتها كل في حينه ، بالإضافة الى حدوث الكثير من الاخطاء في هذه السجلات . فهذا النوع من المديرين ، يفهم الإدارة الديمقراطية على انها اعطاء الحرية دون اي اعتبار للنظام عملا « سياسة دغ الأمور تجرى في اعتتها » (١) .

### ٣ - النموذج الثالث\* : (المدير الذي يريد تحقيق الهدف بآية وسيلة كانت)

ويمثل هذا النوع « المديرة او المدير » الذي هدفه هو تحقيق الغرض فهو يحاول ان يتغلب على جميع المشكلات في سبيل ادراك الغرض . واهم عمل يقوم به هو التحدث عن نفسه ، وعن مجهوداته العظيمة في ادارة مدرسته . فعندما نسمعه ، تصور انه قد اتي بالمعجزات . فهو كالطبله الرنانة يتحدث عن مدرسته ، عن النشاط المدرسي ، ونتائج الامتحانات العامة ( الوزارية ) التي احرزتها مدرسته والحفلات التي تنوى الادارة

(١) انظر في

Paul B. Jacobson: The Effective School Principal  
(New — York, 1955) pp. 40—41.

(\*) وقد اشار Harlan L. Hagman الى ستة انماط من المدارس

وقسمهم الى F.E.D. , C,B,A في كتابه الموسوم بـ :

The Administration of American Public Schools (Mc —  
Graw — Hill Book Co., Inc., N. Y. 1951) pp. 5—13.

القيام بها .

اما غرفة الادارة : فمما هي الاشياء بغرفة الاستقبال ، فهو يقدم اشاي والقهوة للزائرين بسخاء .

وهذا النوع من المديرين ، يهتم بالمظاهر والشكليات ، ويتصورها اهداف اساسية يجب ان يسعى الى تحقيقها . ويرى ان نجاح المدرسة يتوقف على مقدار ما تسهم به في المجتمع الذي توجد فيه ، بغض النظر عن الجوانب الاخرى التي تسعى المدرسة الثانوية الى تحقيقها .

اما اجتماعات الهيئة التعليمية فهو يخبرهم بما يريد في اجتماعات قصيرة يعقدها في غرفه ، او عن طريق تعليقات قصيرة يفضي بها الى المدرسين ، عندما يصادفهم في ممرات المدرسة ، فهو يخبرهم بما يريد بالطريقة التي يجيهم بها .

اما شؤون المدرسة وادارتها : فتسيرها نخبة من المدرسين الذين اختارهم المدير ، وهم طبعاً من اصدقائه المخلصين .

#### ٤ - النموذج الرابع : « المدير الموهوب » :

اما النوع الاخير ، وهو النوع الموهوب : كثير التجارب ، كبير السن ، هادئ ، الطبع حازم في ادارته الى درجة كبيرة مع المدرسين والطلبة متمشياً مع ميولهم ، لفهمه اتجاهاتهم وطباعهم ، متمشياً مع وسائل التربية الحديثة وما كسبه من خبرة وتجارب في معالجة شؤون ادارة المدرسة ، وهو دقيق في عمله ، وفي توزيع الاعمال وتحديد المسؤوليات بالاضافة الى انه يراجع بنفسه الكثير من الاعمال الكتابية المتعلقة بالطلاب كتفقد سجلات الغياب ، والكتب الرسمية الصادرة والواردة .

بالاضافة الى قيامه بالاعمال الادارية الاخرى .

وقد جعل هذا النوع من المديرين من المدرسة : « بيئة تربية مثالية » توحى الى التلاميذ بحب العمل ، فاحسن غرفة في المدرسة خصصت للمكتبة

الى جانب غرف اخرى لنشاطات وفعاليات لا صقية .

ومما لوحظ ان هذا النوع من المديرين يناقش الزائرين : من اولياء امور الطلبة ، فيما يخص مصلحة ابنائهم وسيرهم الدراسي . وطريقته في المناقشة تدل على رغبته الصادقة في التعاون وعدم اضاءة الوقت في الاشادة بنفسه وبمبجزاته .

اما في اجتماعات مجالس المدرسين : فهو يعمل دائما من اجل اقرار ( عمل جماعي ) وتحديد المسؤولية لكل العاملين في المدرسة ، اذ يعتقد ان وظيفة هي : مساعدة جميع مدرسي المدرسة على التعاون معا ، حتى يصل الى قرار نهائي بعد موافقة الجماعة ، وينتهي الاجتماع والكل راضي عما اسند اليه من واجبات ، وما بقي اليه من مسؤوليات<sup>(١)</sup> .

وان كل عمل من اعماله مبني على التخطيط ووضوح الهدف والتقويم ، وهو خير مثال : « لمدير المدرسة الناجح » .

ولم تكن ثوي في البداية ان تتحدث عن الادارة المدرسية بهذه الصورة ، ولكن الادارة في بعض مدارسنا الثانوية ، لا تدعو الى الاطمئنان والارتياح ، وترى من الواجب ان تواجه الواقع بكل ما في وسعنا من الصدق والصراحة ، لكي نثمر جهودنا ، ونصل الى الاصلاح الذي تشده لمدارسنا الثانوية .

### ٣ - اعداد مدير المدرسة الثانوية واختياره للعمل الاداري :

ان مهنة الادارة المدرسية في مرحلة الدراسة الثانوية وظيفة ثنية تحتاج الى تدريب فني ومهني مستمر . بالاضافة الى ما تتطلبه هذه المهنة من الصفات الصفات العقلية والخلقية والشخصية الممتازة .

(١) انظر :

Cimbal Wiles, Supervision for Better School (1955 New Jersey, U.S.A.).



ومهنة ادارة المدرسة الثانوية ، احسبحت من الوظائف المرموقة في المجتمع . فلا يجوز اعتبارها عملا لممارسة السلطة الفارغة والتفوق ، او عملا يؤدي الى الراحة والكسل ، بل انما هي عمل شاق يحتاج الى جهود كبيرة ومقدرة فائقة ومؤهلات عالية ، وافل مؤهل لمدير المدرسة في امريكا مثلا ، درجة الاستاذية ، وكثير من المديرين يحملون شهادة الدكتوراه (١) .

اما في بلادنا ( في العراق ) نلاحظ انه يرغب الكثير من مدرسي المدارس الثانوية في ان يصبح مديرا ، بغض النظر عن مؤهلاتهم وقابلياتهم لهذه الوظيفة ، وهناك مبررات لهذه الرغبة منها : انا نلاحظ ان نص « المادة الحادية عشرة » من نظام المدارس الثانوية ( رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ ) وهو النظام المعمول به حاليا في مدارسنا الثانوية (\*) تشجع للعمل الاداري فهي تنص على ما يلي : - « يشترط في مدير المدرسة الثانوية ان يكون قد امضى مدة لا تقل عن خمس سنوات دراسية في التدريس في المدارس الثانوية ، وثلاث سنوات على الاقل بالنسبة الى معاون مدير المدرسة (٢) . فكيف لا يرغب هذا المدرس ان يكون مديرا ، وتوفر فيه الشروط التي يقرها نظام المدرسة الثانوية الحالي . وربما كانت رغبته راجعة الى بعض الدوافع النفسية ، منها حب السلطة ، فبعض المديرين الفاشلين في الادارة يستغلون وظائفهم فيظهرون بظهور الأمر الناهي ، الذي يحسب كل ما في المدرسة طوع امرته ، وان المدرسة وجدت من اجل مصلحته الشخصية لا من اجل الطالب ، جريا وراء السلطة وتأكيد الذات .

(١) انظر على سبيل المثال

Encyclopedia of Educational Research 3rd Edition., Chester W. Harris, p. 1247.

(٢) وزارة المعارف : نظام المدارس الثانوية ، رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤

( مادة ١١ ) ص ٦ .

(\*) لقد عدل نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ بعد

الانتهاء من اعداد الرسالة والمناقشة .



وأخيراً قد يكون عمل الإدارة أسهل من عمل التعليم ، لأنه غنيل يسمح بالراحة والاستقرار . فعملية التعليم ، عملية شاقة مرهقة ، بينما عمل المدير لا يتطلب منه سوى حفظ السجلات ومراقبة الحسابات ، ولا بأس أن كان يجهل معظم الدروس التي تدرس في مدرسته أو أنه لا يحسن أصول التدريس ، ولا يعرف شيئاً من أساليب التربية الحديثة .

فمهمة الإدارة بسيطة في نظره ما دام غير مقيد باتباع جدول الاوقات وتنظيم دفتر تحضير الدروس ، وضبط الصف ، فهمته غير شاقة ، وهو يستطيع أن يوكل أمر تخطيط جدول الدروس الأسبوعي وحفظ السجلات ، إلى بعض المدرسين أو معاون المدرسة أو أحد الكتبة ، وبذلك تكون مهام الإدارة بسيطة هيئة ، وكل شيء سائر على ما يرام ، إذ يصبح توزيع الأعمال في نظره روتينياً . إذاً فلماذا لا يرغب هذا المدرس الشاب الكسول ، أو تلك المدرسة المسؤولة عن إدارة البيت وتربية الاطفال في هذه الوظيفة ليجلس أو تجلس وراء المنضدة وبجانب التلفون ... ولا شك أن هذه الدوافع وهذه الرغبة في وظيفة الإدارة غير صحيحة ولا تؤدي إلى النجاح .

أما من ناحية رغبة المدرسين والمدرسات في مهنة الإدارة : فقد ظهر نتيجة الاستفتاء أن من الأسباب التي دعت المدير يختار مهنة الإدارة على أساس من الرغبة والكفاءة على حد قولهم قد بلغت نسبتهم من المديرات (٢٠٥٪) . أما في مدارس البنين فقد بلغت (٣٣٨٪) وقد بلغ مجموع المؤشرين من المديرين على عبارة : « ليس هناك أسباب لاختيار مهنة الإدارة » (٤٥٪) وبلغ مجموع المؤشرات من المديرات بـ (٥٦٪) . وقد كان عدد المديرين المؤشرين على عبارة « اختيار مهنة الإدارة كنتيجة الملل من مهنة التدريس » نسبة (٢١٪) أما بالنسبة لعدد المؤشرات من (المديرات) فكانت نسبتهم تقدر بـ (٢٤٪) من المجموع .

#### ٤ - مؤهلات مدير المدرسة الثانوية :

أما من ناحية مؤهلات مديري المدارس الثانوية في العراق ، فلا تعدى

إن يكون المدير خريجا لأحدى « الكليات أو المعاهد العالية » ومنهم من تخرج من كلية الحقوق أو التجارة والاقتصاد أو كلية الشريعة في بعض الأحيان ..

وقد ظهر لنا نتيجة الاستفادة على أن « بعض المديرين والمديرات في مدارسنا الثانوية لم يكن لهم خدمة في التعليم ، فقد عينوا مديرون وهم من خريجي عام ١٩٦٦<sup>(١)</sup> » . وكذلك ظهر من نتيجة الاستفتاء « أن هناك من يحمل شهادة الدبلوم الخاص والماجستير ، وقد تبين لنا أيضاً أن أغلب المديرين قد تدرجوا في هذه المهنة من مدرس إلى معاون ثم مديراً للمدرسة . وكانت تقدر نسبتهم حسب ما جاء في الاستفتاء بـ (٥٧٪) وهي نسبة عالية مطمئنة .

#### • - رضا المدير عن عمله الإداري :

أما عن رضا مديري المدارس الثانوية عن مهنة الإدارة فقد كان (٩٥٪) من أفراد العينة من المديرين غير راضين عن مهنتهم ، وبالنسبة للمديرين الراضين فقد كان (٢١٪) منهم راضين عن مهنة الإدارة .

أما بالنسبة للمديرات - فقد كانت نسبة غير الراضيات هي (٥٪) فقط . أما المديرات الراضيات فقد كانت نسبتهن بـ (٦٧٪) . وهذه النسب للرضا وعدم الرضا له دلالة وأسبابه . وعند سؤالنا عن أسباب عدم رضا المدير عن مهنة الإدارة اعتقاداً منهم أن ليس هناك من يكفي المدير على حسن إدارته .

وقد تبين لنا نتيجة الاستفتاء : « أن أغلب المديرين يرغبون الاشتغال في التدريس » . وذلك لأنهم يشعرون : « بقبح من ناحية الراتب » حيث

---

(١) تبين لنا نتيجة الاستفتاء - أن مدير متوسطة « علي الشرقي » في العمارة هو خريج معهد المدرسين لعام ١٩٦٦ .

ان راتب المفتش الثانوي ( الاختصاص ) يصل الى (١٥٠) ديناراً شهرياً ،  
بينما راتب مدير المدرسة الثانوية ، يتوقف عند حد ال (١٢٠) ديناراً  
شهرياً (\*) .

وهناك البعض من المديرين ممن يرغبون في تكملة دراستهم ، هذه  
هي أهم أسباب عدم رضاهم عن مهنة الادارة كما كشفتها المقابلات والاستفتاء  
المعد لهذا الغرض .

#### ٦ - نوعية الهيئة التدريسية في المدرسة الثانوية :

تطلب مهنة التعليم اعداد المدرسين اعداداً علمياً وفنياً ، وكمية  
التربية (\*\*). بجامعة بغداد ، في الغالب هي التي تعد المدرسين للمدارس  
الثانوية ، ولكن هذا العدد من خريجي هذه الكلية ، لا تمتد الحاجة الى  
المدرسين في المدارس الثانوية ، ولا يتناسب مع التوسع الحاصل في التعليم  
الثانوي ، حيث بلغ عدد المدارس الثانوية الرسمية (٥٣٣) مدرسة ، وعدد  
المدرسين فيها (٦٧٣٩) مدرس ومدرسة ، اما عدد الطلاب فقد بلغ فيها  
١٨٣٣٢٢ طالباً وطالبة<sup>(١)</sup> .

كما وقد تبين لنا نوع آخر من المدرسين في المدارس الثانوية ، من  
ذوي المؤهلات الجامعية غير المهنية ، وكانت نسبتهم بالنسبة للمدارس التي  
انتمت في الاستفتاء بنسبة (٤٦.٢٪) في مدارس البنين و (٢٥.٢٪) في

---

(١) وزارة التربية - مديرية الاحصاء التربوي - المؤتمر الثقافي  
العربي السابع - شباط ١٩٦٧ .

(\*) ولقد تبين لنا ان هناك نسبة لا بأس بها من المديرين مفسن  
توقف ترفيعه لوصوله الى الحد النهائي وهو (١٢٠) ديناراً شهرياً .  
( استمارات ملاك المدارس الثانوية واداراتها - ملفات وزارة التربية )  
( التعليم الثانوي ) .

(\*\*) كلية التربية ( كلية الآداب ) حالياً بعد التنظيمات الجديدة في  
جامعة بغداد .

مدارس البنات • هذا الى جانب عدد لا يستهان به من المعلمين المنسبين في المدارس الابتدائية فيها بالنظر للحاجة الماسة اليهم في المدارس الثانوية في بعض النواحي والاقضية • وقد فطنت وزارة التربية الى هذه المشكلة ، فوسعت شعب الآداب في كلية التربية كما حددت من عدد هذه الشعب في كلية الآداب باعتبار « كلية التربية » هي التي تؤهل طلبتها للتعليم الثانوي<sup>(\*)</sup> .

ويجمع علماء التربية وعلم النفس : على ان « مرحلة التربية الثانوية توازي أهم دور من أدوار النمو ، وأكثرها خطورة » وكل هذا يتطلب من المديرين انفسهم والمدرسين ان يأخذوا على عاتقهم تسيير دفة هذا الدور من الحياة • والاخذ بيد المراهقين في الارشاد والتوجيه لاعدادهم بما يناسب هذه المرحلة ، وهذا العنصر الذي نعيش فيه •

لذا أصبح دور الادارة المدرسية في اختيار هيئة التدريس في المدرسة تزيد أهميته يوما بعد يوم ، لأن القائمين على شؤون المدرسة ، بدأوا يدركون : ان الصلة الوثيقة بين المدرس والمدير تحتاج الى ان يعرف كل منهم الآخر ، ويفهمه قبل الدخول في معاملات وعلاقات يترتب عليها مشكلات قد يصعب التغلب عليها فيما بعد ، وتحسح من الامور المتعذرة • ثم ان المسؤولين يحملون مدير المدرسة التنازع فيها ، لذا فمن الواجب على مدير المدرسة الثانوية ان يحسن اختيار المدرسين في مدرسته • وهذه صعوبة من الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية •

منها : مشكلة عدم اكمال ملاك المدرسة من جهة ومن ناحية أخرى مشكلة : عدم كفاءة المدرس العلمية واعداده لمهنة التدريس • ولو قارنا حالة التعليم في مدارسنا الثانوية في المدن الكبيرة وحالتها في مدارس النواحي والاقضية ، لرأينا ان الاخيرة تعاني أكثر من هذه المشكلة ، وهذا مما يجعل مستوى مدارسنا الثانوية في المدن بأحسن حال مما هو عليه في النواحي والاقضية منها •

(\*) تعتبر كلية التربية ( كلية الآداب ) حاليا •



هذا بالإضافة الى ان المدارس الثانوية في مراكز لندن على صلة دائمية  
ومنتظمة بالتفتيش الاداري والاختصاصي .

اما من وجهة العلاقة المدرسية بين المدير والمدرسين من جهة والطلبة  
من جهة أخرى : فهو ينوقف بالطبع « على فلسفة المدير التي يعكس اثرها  
على الهيئة التعليمية من خلال العمل والسلوك اليومي » وما لم يعرف المدير  
كيف يعمل مع الهيئة التعليمية ويحافظ على استمرارية تقدم المنهج التربوي  
في المدرسة ، لا يكون قائما تربويا ناجحا <sup>(١)</sup> . وقد سبق ان اشرنا  
على هذه الفلسفات بتقديمنا نماذج من الادارات .

اما من جهة الطلبة وعلاقتهم بالادارة المدرسية : فمن المعلوم ان  
بعض المديرين في المدارس الثانوية خاصة قد يضيفي على نفسه نوعا من الهيئة  
والروعة فان الطلاب قد يحجمون عن بحث مشاكلهم بحرية تامة أو قد  
يهابونه ، لان الطالب قلما يرى المدير الا عندما يقصر في واجبه ، أو يتغيب  
عن المدرسة مثلا ، وهذا طبعاً قد يرجع الى موقف أعضاء الهيئة التدريسية ،  
اذ كثيراً ما يهددون الطلبة بارسالهم الى المدير ، بدل العمل على ايجاد  
مناخ طيب لتحسين فعاليات الطلاب في المدرسة ، واضفاء روح المودة  
والتعاون بينهم وبين هيئة المدرسة للوصول الى الاهداف المرسومة .

اما من ناحية أولياء أمور الطلبة فقلما يتعاونون مع ادارة المدرسة  
بالنسبة لتربية أبنائهم نظراً لجهل أكثر الآباء أو فقرهم ، وينجلي هذا  
بوضوح في بعض النواحي والأقضية بصورة خاصة .

اما عن الجهاز الاداري : فيختلف من مدرسة الى أخرى . ففي  
المدارس الثانوية التي لا يزيد عدد طلابها عن (١٥٠) طالب أو طالبة يساعد

---

(١) أنظر : د. نعيم يوسف صرافة : الارشاد التربوي والمهني في  
المدارس الحديثة ، مطبعة العاني ، بغداد ( الطبعة الاولى ) ١٩٦٨ .  
ص ٩٩ .

المدير ( كاتب ) فقط ، وفي المدارس الثانوية التي يزيد عدد طلابها عن هذا العدد يعين فيها معاون<sup>(١)</sup> أو أكثر وكتبه ومحاسبين بالنسبة لعدد الطلاب في كل مدرسة .

هذا ما اردنا توضيحه في هذا الفصل عن واقع الادارة المدرسية في العراق في مرحلة الدراسة الثانوية ، لان مواجهة الواقع ودراسة وفهمه هو أول طريق الإصلاح ومقدمة لحل المشكلات بعد تشخيصها ومعرفة أسبابها .

وقد تضمن هذا الفصل نماذج لمديري المدارس الثانوية في العراق ، ومؤهلات المديرين وكيفية اختيارهم للعمل الإداري ، ومدى رضاهم عن المهنة . ثم اشرنا الى نوعية وطبيعة الهيئة التدريسية ودورها في ادارة المدرسة .

وسنعرض في الفصل القادم - العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية والصعوبات التي تواجهه في تقسيم وقته على الاعمال اليومية المدرسية .

---

(١) يعين لكل مدرسة « معاون » اذا بلغ عدد طلاب المدرسة مائتي وخمسين طالباً أو أكثر ، ويعين معاون آخر لكل مائتي طالب اضافة للعدد المذكور - انظر - نظام المدرسة الثانوية الحالي رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ مادة (١٢) ص ٦ .

## الفصل السادس

### العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق

ولنعود الآن إلى دراسة العمل اليومي الذي يمارسه مدير المدرسة وهو في زحمة العمل \* وتقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية ، مسؤوليات وأعمال تتفاوت في الأهمية والنوع \* ويحتم عليه الواجب الإداري أن ينهض بها جميعا \* ولكن طريقته في أدائها تتوقف على عوامل كثيرة متعددة منها : كبر حجم المدرسة ، والفلسفة التربوية التي يعتقها المدير وإمكانات المدرسة \* .

فمثلا إن مدير المدرسة الثانوية التي يقل عدد طلابها عن (٢٠٠) طالب يشارك المدرسين في التدريس ، والمدير الذي يزيد عدد طلاب مدرسته عن هذا العدد قد لا يجد مجالا للتدريس ، فيتفرغ للاعمال الإدارية والكتابية<sup>(٥)</sup> ، والإشراف والتوجيه بالنسبة للمعلمين والمدرسين معا \* فكثير من المديرين يكرسون وقتهم كله للاعمال الكتابية ، في حين أنهم يقومون بأعمال إشرافية قليلة على الرغم من أن هذه الاعمال هي مسؤوليتهم الأولى \* .

إن هذه الاعمال الكتابية يستطيع أن يقوم بها غيره من الموظفين والكتب \* .

وقد أجريت دراسات كثيرة عن « العمل اليومي لمدير المدرسة

---

(٥) راجع مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والإدارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ ، - وزارة التربية - مديرية المناهج والكتب ، مطبعة وزارة التربية بغداد ١٩٦٧ ، ص ٣٣ .

الثانوية (\*) منها : « كيف يقضي المدير وقته » ، حيث أكدت هذه الدراسة على ان مدير المدرسة الثانوية يقضي القسم الأكبر من وقته في حل المشكلات الادارية ، وفي تطوير المناهج الدراسية وغيرها .. وشملت هذه الدراسة على (٥٠٠) مدير مدرسة ثانوية (١) .

كذلك اجريت دراسات في تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة (Job Analysis) ومعرفة واجباته ومسؤولياته ، وان هذه المعرفة من دون شك تقلل من الارتباك والتوترات التي قد تنجم عندما لا يفهم العاملون في المدرسة واجباتهم وواجبات مدير المدرسة (٢) .

وان الدراسات الخاصة التي اجريت للافادة من اليوم المدرسي تكشف من غير استثناء عن حقيقة هامة ألا وهي : ان المديرين يعجزون عن تخصيص جزء كبير من وقتهم للأعمال الفنية والإشراف على المدرسين لتحسين طرق التدريس فيها ، أو دراسة المناهج والتي اعتبرها ستانلي (Stanly) من الأعمال الرئيسية لمدير المدرسة الثانوية (٣) :

١ - وقد رأينا من الضروري القيام بدراسة الكيفية التي يعمل فيها مدير المدرسة الثانوية عندما . وقد كان الهدف العام من هذه الدراسة هو استكمالاً لهذا البحث .

اما الهدف الخاص فهو يتلخص بالنقاط التالية :-

---

(١) Will French: American High School Administration, Policy and Practice, (Rinehart and Co., Inc., N. Y. 1960) P. 133.

(٢) Encyclopedia of Educational Research., P. 1246.

(٣) انظر ما جاء في الفصل الثاني - الدراسات والأبحاث السابقة ، تأكيداً لأهمية دراسة هذا الجانب من العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق .



- ١ - معرفة كيفية قضاء مدير المدرسة الثانوية وقته اليومي .
  - ٢ - معرفة رغبته في الطريقة التي يود ان يستخدم فيها اليوم المدرسي .
  - ٣ - معرفة آراء المسؤولين في وزارة التربية ، في كيفية استخدام مدير اليوم المدرسي .
- نعرض المقارنة بين آراء المديرين وآراء المسؤولين .
- ولهذا الغرض اعدنا الاستمارة رقم (٢) من الاستفتاء ، وتم تطبيقها على :

١ - نفس العينة من المديرات والمديرين ، لانها كانت ملحقة بالاستفتاء .

٢ - بعض المسؤولين عن شؤون التربية والتعليم في وزارة التربية .

## ٢ - خطوات عمل الاستمارة رقم (٢) حول عمل مدير المدرسة الثانوية اليومي .

بعد مقابلتنا لعدد من مديرات ومديري المدارس الثانوية ، اعدنا استفتاء مفتوحا ، للاستفسار عن أهم أعمال المدير في المدرسة . . وبعد دراستنا لنظام المدرسة الثانوية ( المعمول به حاليا ) واطلاعنا على تعليمات وزارة التربية ، فيما يخص واجبات مدير المدرسة ، حللنا هذه البيانات ، ووضعناها بشكل مجالات تتصل بأعمال المدير اليومية ثم اعدنا الاستفتاء المعلق - وقد جاءت فيه أعمال المدير منصوصة في أربعة مجموعات : وهي مجموعة الأعمال الكتابية والأعمال الإشرافية ومجموعة الأعمال الفنية . وقسمنا كل مجموعة من هذه المجموع الى أقسام فرعية وفي ضوءها وضعنا الاستفتاء النهائي من الاستمارة رقم (٢) وهي الاستمارة الأخيرة . وحاولنا ان نحصر فيها « أعمال المدير » في (١٢) حقلا كما يظهر من الجدول رقم (١) . أما أعمال المدير والتي جاءت بتكرار واطي . فقد اُهملت واعتبرت أصلا غير أساسية أو خاصة بمدرسة معينة دون أخرى . وكذلك الأعمال المتنوعة حاولنا ضمها ضمن حقول أشمل كما هي واضحة في الجدول

المذكور وهي الأعمال الكتابية اليومية ، والتدريس ، والإشراف على المدرسين ، ومقابلات أولياء أمور الطلبة ، وملاحظة خطط المدرسين ، وتفقد أوراق الغيابات ، والعناية بشؤون الطلبة ، والمشاركة في النشاط المدرسي ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمؤسسات الأخرى ، واجتماع مجالس المدرسين ، والرد على المكالمات التليفونية ، توزيع الأعمال على الموظفين والمستخدمين والإشراف عليها . هذه الأعمال اعتبرها مديرو ومديرات المدرسة الثانوية من الأعمال الضرورية لتنظيم سير العمل في المدرسة .

تم قسمنا الاستمارة رقم (٢) الى حقلين : حقل يشير الى الوقت الذي يقضيه المدير في كل مجالات العمل المختلفة .

وفي الحقل الثاني يشير الى ما ينبغي ان يقضيه المدير أو بالأحرى ما يفضل في توزيع وقته على مجالات العمل المذكورة ، فيما لو توفرت له الأجهزة الادارية والكتابية اللازمة .

#### أ - العينة (Sample) :

أ - كانت الاستمارة رقم (٢) كما ذكرنا ملحقة بالاستفتاء ، فطُيقت على نفس افراد العينة من المديرين ، - أنظر الفصل السابع كما جاء في الجدول رقم (١) .

ب - طُبِقت هذه الاستمارة أيضا على عدد من المسؤولين في وزارة التربية عن شؤون التعليم الثانوي ، لمعرفة آرائهم في كيفية استخدام المدير لليوم الدراسي ، لغرض المقارنة بين رأي المسؤولين ورأي مديري المدارس الثانوية - وشملت العينة (Sample) اجابات كل من مدير التعليم الثانوي ، ورئيس ملاحظي التعليم الثانوي ومدير الاستعلامات ، ومدير اعداد المعلمين ، ومدير المناهج والكتب ، والوسائل التعليمية ومدير الشؤون القيسية العام ، ومدير الامتحانات وبعض المفتشين

الاختصاص والمفتشين الإداريين ، والبعض من مديري التربية في  
الألوية ، وكان عدد أفراد العينة من المسؤولين (٤١) •

#### ب - تفريغ البيانات :

تم تفريغ البيانات على الوجه التالي :

##### أولاً - استمارات المديرين :

أ - تم تفريغ البيانات بإيجاد النسبة المئوية للموقت الذي يقضيه  
المدير بالفعل في مجالات العمل اليومية المختلفة ، وانتهت جاءت  
بالاستمارة رقم (٢) •

ب - إيجاد النسب المئوية للموقت الذي يفضلهُ المدير ، ان يقضيه في  
مجالات العمل المختلفة في الاستمارة رقم (٢) •

ج - تم اوجدة المتوسط الحسابي لكل مجال من مجالات العمل  
المذكور بالاستمارة رقم (٢) •

##### ثانياً - استمارات المسؤولين :-

أما بالنسبة للمسؤولين ( في وزارة التربية ) فقد وجدنا النسبة المئوية  
للموقت الذي يجب ان يقضيه المدير حسب رأي المسؤولين •• ثم  
وجدنا « متوسط الوقت » • لكل مجال من مجالات العمل المذكورة •

ثالثاً - وجدنا معامل الارتباط بين رأي المديرين ورأي المسؤولين ، ثم  
معامل الارتباط بين متوسط الوقت الذي يقضيه المدير نفسه فعلاً ،  
وبين ما يفضلهُ المدير ، فبما لو توفرت له الأجهزة الإدارية والكتابية  
ومن معاونين وكتبه ••

#### ج - النتائج :

بعد تفريغ الاستمارات الخاصة « بأراء المديرين بالنسبة للموقت الذي

يقضوه بالفعل في كل عمل من أعمالهم المدرسية « يمكن الحصول على الجدول رقم (١٢) الخاص بنتائج هذا البحث :

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المديرين في مدارسهم	رأي المديرين فيما يتحدث فعلا %
١	أعمال كتابية تكرر كل يوم	١٧ر٥
٢	التدريس	١١ر٤
٣	الإشراف على المدرسين	٨ر٦
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	٧ر٣
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٧ر٢
٦	تفقد أوراق الغياب	٦ر٨
٧	العناية بشؤون الطلبة	٩ر١
٨	المشاركة في النشاط المدرسي	٨ر٣
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٦ر٤
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٦ر٦
١١	الرد على المكالمات التليفونية	٦ر٩
١٢	توزيع الأعمال على الموظفين والإشراف عليهم	٣ر٩

يوضح لنا من الجدول رقم (١٢) أعلاه - أن المتوسط الحسابي لما يقضيه المدير في الأعمال الكتابية اليومية هو (١٧ر٥٪) من الوقت الكلي ، أما ما يقضيه في التدريس فقد جاء بنسبة (١١ر٤٪) من مجموع الوقت ، وفي الإشراف على المدرسين ، فقد ظهر بنسبة (٨ر٦٪) وفي مقابلات أولياء أمور الطلبة بـ (٧ر٣٪) وفي ملاحظة خطط المدرسين فقد كان (٧ر٢٪) ،



وفي تفقد أوراق الغياب فقد كان بـ (٦٨٪) اما العناية بشؤون الطلبة فهو (٩١٪) ، وفي المشاركة في النشاط المدرسي بـ (٨٣٪) . وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع فهو (٦٤٪) وفي اجتماع مجالس المدرسين كان (٦٦٪) . اما في الرد على المكالمات التلفونية فقد كان يقدر بـ (٦٩٪) وفي توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم فقد كان (٣٩٪) .

٣ - آراء المديرين والمدرسات ورغبتهم في كيفية قضائهم لليوم المدرسي .  
اما رأي المديرين فيما ينبغي ان يقضوه من الوقت في أعمالهم اليومية فيما لو توفرت لهم الاجهزة الادارية والكتابية فكانت النتائج التي توصلنا اليها كالآتي :-

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المدرسون	ما ينبغي ان يكون ٪ في مدارسهم
١	أعمال كتابية تكرر كل يوم	١١٥٧
٢	التدريس	٤٠٢
٣	الاشراف على المدرسين	١٧٥٥
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١٢٤٤
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٩٠٣
٦	تفقد أوراق الغياب	٤٠٦
٧	العناية بشؤون الطلبة	٩٠٦
٨	المشاركة في نشاط المدرسي	٦٥٥
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٩٠٣
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٩٠٢
١١	الرد على المكالمات التلفونية	٢٠٩
١٢	توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم	٢٠٨

يتبين من الجدول رقم (١٣) أعلاه ان متوسط ما يفضله المدير من الوقت في الاعمال الكتابية اليومية هو (١١٧٪) وفي التدريس (٤٢٪) ، وفي الاشراف على المدرسين (١٧٥٪) ، وفي مقابلات أولياء أمور الطلبة (١٢٤٪) وفي ملاحظة خطط المدرسين (٩٣٪) ، وفي تفقد أوراق الغياب (٤٦٪) وفي العناية بشؤون الطلبة (٩٦٪) ، وفي المشاركة في النشاط المدرسي (٦٥٪) وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع (٩٣٪) وفي اجتماع مجالس المدرسين (٩٢٪) وفي الرد على المكالمات التلفونية (٢٩٪) وفي توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم (٢٨٪) .

#### ٤ - آراء المسؤولين فيما ينبغي ان يقضيه المديرين من الوقت في مجالات العمل المختلفة :

اما آراء المسؤولين في وزارة التربية ، فقد جاءت كما يلي :-  
 كان متوسط ما يفضله المسؤولون من وقت لكي يعمل فيه المدير :  
 (١٢٥٪) في الاعمال الكتابية اليومية و (٦٣٪) من الوقت اليومي في التدريس و (١٩٢٪) في الاشراف على المدرسين و (١١١٪) في مقابلات أولياء أمور الطلبة و (٨٩٪) في ملاحظة خطط المدرسين ، (٣٤٪) في تفقد أوراق الغياب (١١٪) العناية بشؤون الطلبة ، و (٥٢٪) المشاركة في النشاط المدرسي ، وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، (٨٤٪) ، وفي اجتماع مجالس المدرسين (٨٣٪) والرد على المكالمات التلفونية (٣٩٪) ، وفي توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم (١٨٪) لاحظ الجدول رقم (١٤) أدناه :-

التسلسل	نوع العمل الذي يقوم به المديرون في مدارسهم	رأي سلطات التربية / والتعليم (المسؤولون)
١	أعمال كتابية تكرر كل يوم	١٢٥٥
٢	التدريس	٦٣٣
٣	الإشراف على المدرسين	١٩٢٢
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١١٢١
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٨٢٩
٦	تفقد أوراق الغياب	٣٢٤
٧	العناية بشؤون الطلبة	١١
٨	المشاركة في النشاط المدرسي	٥٢٢
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٨٢٤
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٨٢٣
١١	الرد على المكالمات التلفونية	٣٢٩
١٢	توزيع الأعمال على الموظفين والإشراف عليهم	١٢٨

بعد هذا العرض لناتج هذه الدراسة ، سنشير الى ما يقترحه مديري المدارس الثانوية لرفع مستوى الأعمال والمسؤوليات التي يقدمها لمدرسته في ضوء تحليل نتائج الاستفتاء الآنف الذكر .. ثم نقاش نتائج آراء المديرين والمسؤولين حول ما ينبغي ان يصرفه المدير من الوقت في مجالات عمله المدرسية بمقارنة الجداول رقم (١٢) و (١٣) و (١٤) لكل عمل من الأعمال ..

٥ - التعديلات التي يقترحها مدير المدرسة الثانوية في العسراق لرفع مستوى الاعمال ، والمسؤوليات التي يقدمها لمدرسته :

من ملاحظتنا للمجدول رقم (١٢) نرى ان المديرين يصرفون القسم الأكبر من وقتهم في الاعمال الكتابية « الروتينية » التي تتكرر كل يوم في حين يترك مسؤولية اتيام بأعمال وواجبات يعتبرها ضرورية وذات أهمية كبيرة في مجال الادارة المدرسية . لذا نرى ان المديرين يقترحون ادخال بعض التعديلات على نظام العمل الحالي في مدارسهم ، وذلك فيما لو توفرت لهم - الاحزمة الادارية والكتابية من معاونين وكتب ومحاسبين . وفيما لو تركت لهم حرية تنظيم اليوم المدرسي .

كذلك فضل المديرون والمديرات قضاء وقت أطول في الاشراف على المدرسين ، وفي اجتماع مجالس المدرسين ، وفي مقابلات أولياء أمور الطلبة وفي تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، كذلك يفضلون تمضية أقل ما يمكن من الوقت في الاعمال الكتابية اليومية « كالغاية بالسجلات المدرسية ، وكتابة الاجازات المرضية والاعتيادية ( الخاصة ) والتعقيب عليها » . اما المدرسين فقد اعتبروه ليس من واجباتهم الاساسية وبخاصة في المدارس الكبيرة ، لان اشغال المدير بالتدريس ، وتصحيح الدفاتر والمتابعة كثيرا ما يشغله عن مهام الادارة الاساسية . اما في مجال الاعمال التي يقترح بعض المديرين أو المديرات اضافتها لرفع مستوى المسؤوليات التي يقدمونها لمدارسهم وفي مجال أعمالهم . سنكتفي بتذكر نماذج قليلة منها حسب نسبة تكراراتها ، وكما جاءت في الاستمارة رقم (٢) في السؤال (٤٥) من الاستفتاء وهي تملخص بما يلي :-

١ - حاجة المدرسة الى ادخال برامج للتوجيه والارشاد النفسي والتربوي والعلمي والمنهني في المدارس الثانوية .

٢ - تخصيص وقت لاجتماعات مديري ومديرات المدارس الثانوية ،



لدراسة مشكلاتهم الخاصة والعامة لغرض التنسيق والتعاون في حلها ، وتحسين العلاقات بين هذه المدارس •

٣ - كذلك الاهتمام بالنشاط المدرسي ، والاهتمام بدراسة الحاج وتحسينها وتخصيصها وقت كاف لاجتماع « مجالس الآباء والمدرسين » لدراسة مشكلات أبنائهم ولتوثيق العلاقة بين البيت والمدرسة •

#### ٦ - المقارنة والخلاصة :

يتضح لنا من الجدول رقم (١٥) أدناه ان هناك تباينا واسعا بين الوقت الذي يقضيه المدير بالفعل في مجالات العمل ( الاثني عشرة ) وما يفضلوه المدير ، ان يقضيه من وقت في هذه المجالات ( فيما لو تركت له حرية تنظيم العمل المدرسي ) وكذلك رأي سلطات التربية والتعليم في ذلك ، وقد اتضح لنا بوجود اتفاق فيما يتعلق برأي المديرين لما يفضلوه من وقت للمشيئة أعمال المدرسة ورأي سلطات التربية والتعليم ••

جدول يبين عما ينبغي ان يقضيه المدير من وقت في مجالات العمل  
المختلفة ورأي المسؤولين في ذلك

الترتيب	نوع العمل الذي يقوم به المديرين في أعمالهم المدرسية	رأي سلطات التربية والتعليم	رأي مديري ومديرات المدارس الثانوية	
			ما ينبغي ان يكون	ما يحدث فعلا
١	أعمال كتابية تكرر كل يوم	١٢ر٥	١١ر٧	١٧ر٥
٢	التدريس	٦ر٣	٤ر٢	١١ر٤
٣	الإشراف على المدرسين	١٩ر٢	١٧ر٥	٨ر٦
٤	مقابلات أولياء أمور الطلبة	١١ر١	١٢ر٤	٧ر٣
٥	ملاحظة خطط المدرسين	٨ر٩	٩ر٣	٩ر٢
٦	تفقد أوراق الغياب	٣ر٤	٤ر٦	٦ر٨
٧	العناية بشؤون الطلبة	١١	٩ر٦	٩ر١
٨	المشاركة في النشاطات المدرسية	٥ر٢	٦ر٥	٨ر٣
٩	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	٨ر٤	٩ر٣	٦ر٤
١٠	اجتماع مجالس المدرسين	٣ر٩	٢ر٩	٦ر٩
١١	الرد على المكالمات التلفونية	١ر٨	٢ر٨	٣ر٩
١٢	توزيع الأعمال على الموظفين والإشراف عليهم			

وقد اضطررنا اتجاهات هذه الدراسة الى إيجاد معاملات الارتباط  
لأبراز التباين أو التشابه القوي بين آراء المديرين أولا فيما يصرفون من  
وقت للعمل المدرسي فعلا وبين ما ينبغي ان يكون ، ورأي سلطات التربية  
والتعليم في هذا المجال ثانيا .

١ - يوضح الجدول رقم (١٦) أدناه معامل الارتباط بين رأي المديرين فيما يقضيه المدير من وقت في مجالات العمل المختلفة ، وما يفصله المدير في توزيع عمله اليومي فيما لو توفرت له الأجهزة الادارية والكتابية الضرورية .

وقد وجدنا معامل الارتباط بطريقة الرتب ، وكان معامل الارتباط

- ٠.٤٦ -

ما ينبغي ان يكون    ما يحدث فعلا    ق (*)    ق ٢			
الرتب	الرتب		
٣	١	٢	٤
١٠	٢	٨	٦٤
١	٤	٣	٩
٢	٦	٤	١٦
٥	٧	٢	٤
٩	٩	صفر	-
٤	٣	١	١
٨	٥	٣	٩
٦	١١	٥	٢٥
٧	١٠	٣	٩
١١	٨	٣	٩
١٢	١٢	صفر	-

(\*) يرمز « ق » الفرق بين الرتب .

ق ٢ = مربعات الفروق .

ن = يرمز الى عدد مجالات العمل .

مج = ترمز الى المجموع .

مج ف ٢ = وترمز كمقياس لقياس تباين مدى الاختلاف بين الرتب المتناظرة .

$$6 \times \text{مجم}^2$$

$$\frac{\quad}{\quad} = 1 - 2$$

$$n(1 - 2)$$

$$150 \times 6$$

$$\frac{\quad}{\quad} = 1 - 2$$

$$12(143)$$

$$900 - 1716 \quad 900$$

$$\frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad} = 1$$

$$1716 \quad 1716$$

$$816$$

$$1716$$

= ٤٦ر : معامل الارتباط بين ما يفعله المدير وما يفضلهُ المدير في توزيع عمله اليومي

٢ - ثم وجدنا معامل الارتباط بين رأي المسؤولين ( في وزارة التربية ) وبين ما يقضيه المديرين في المدارس الثانوية من وقت في مجالات العمل المذكورة ، وكان معامل الارتباط = ٥٨ر كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (١٧) :

رأي سلطات التربية والتعليم رأي المديرين (ما يحدث فعلا) في

الرتب		الرتب	
١	١	١	٢
٣٦	٦	٢	٨
٩	٣	٤	١
٩	٣	٦	٣



٤	٢	٧	٥	٥
٤	٢	٩	١١	٦
١	١	٣	٤	٧
١٦	٤	٥	٩	٨
٢٥	٥	١١	٦	٩
٩	٣	١٠	٧	١٠
٤	٢	٨	١٠	١١
صفر	صفر	١٢	١٢	١٢

$$r^* = \frac{6 \times \text{مجم ف}^2 - 1}{n(n-1)} = \frac{6 \times 118 - 1}{12(12-1)}$$

(\*) المقصود بالرمز (ر) معامل الارتباط .

(\*) يسمى هذا المعامل بالانكليزية

### Spearman's Rank Correlation Coefficient

ولحساب معامل الارتباط يمكن اتباع طريقة سبيرمان بموجب القانون

$$r = \frac{6 \times \text{مجم ق}^2 - 1}{n(n-1)}$$

١ - ( راجع كتاب : طرق الاحصاء - الدكتور محمد مظلوم حمدي ، الطبعة الخامسة ١٩٦٥ ، دار المعارف بمصر ص ٣٢٢ - ٣٢٣ .

٢ - أنظر التفاصيل في حساب معامل الارتباط : د. يوسف محمد الشيخ و د. جابر عبد الحميد : سيكولوجية الفروق الفردية ، دار النهضة العربية القاهرة ١٩٦٤ ، ص ٥٨ .

٣ - و د. أحمد عبادة سرحان : طرق التحليل الإحصائي ، دار المعارف - القاهرة ، ١٩٦٥ ، ص ٣٤٥ .

$$118 \times 6$$

$$\frac{\quad}{\quad} - 1 = *$$

$$1716$$

$$708 - 1716$$

$$\frac{\quad}{\quad} =$$

$$1716$$

$$1008$$

$$\text{معامل الارتباط بين رأي سلطات التربية} \quad 0.58 = \frac{\quad}{\quad} =$$

$$\text{( المسؤولين ) في الوقت الذي يجب ان} \quad 1716$$

يقضيه المدير في مجالات العمل ورأي

المدير فيما يقضيه من وقت في هذه المجالات

• بالفعل

٣ - ثم وجدنا معامل الارتباط بين رأي سلطات التربية والتعليم وبين ما

يفضله المدير في قضاء وقته اليومي ، فيما لو توفرت له الأجهزة

الإدارية والكتابية اللازمة وكان معامل الارتباط نتيجة التحليل كما

يظهر من الجدول رقم (١٨) أدناه يساوي = ٠.٩٥ وهذا دليل على

التشابه القوي بين رأي سلطات التربية والمديرين عن الوقت الذي

يجدر بالمديرين ان يقضوه في المجالات ( الآتية عشرة ) •

رأي سلطات التربية      رأي المدير حول      فرق الرتب      ق<sup>٢</sup>  
ما ينبغي ان يكون

الرتب	الرتب	ق	ق <sup>٢</sup>
١ -	٢	٣	١
٢ -	٨	١٠	٤
٣ -	١	١	صفر

٤ -	٣	٢	١	١
٥ -	٥	٥	صفر	-
٦ -	١١	٩	٢	٤
٧ -	٤	٤	صفر	-
٨ -	٩	٨	١	١
٩ -	٦	٦	صفر	-
١٠ -	٧	٧	صفر	-
١١ -	١٠	١١	١	١
١٢ -	١٢	١٢	صفر	-

مجموع ٢ = ١٢

ن = ١٢

١ - ٦ مجموع ٢

ر =

ن (ن - ١)

١٢ × ٦

ر = ١ -

١٤٣ × ١٢

٧٢ - ١٧١٦

ر =

١٧١٦

ر = ٩٥ +

معامل الارتباط بين ما يفضلهُ المدير في توزيع  
وقته اليومي على مجالات العمل ورأي سلطات  
التربية والتعليم •

## الخلاصة :

نستخلص من تحليلنا لهذه الدراسة ، هو انه استطعنا ان نحصر اعمال المدير في (١٢) مجالا رئيسيا تتضمن : اعمال كتابية يومية ، التدريس ، الاشراف على المدرسين ، مقابلات اولياء امور الطلبة ، ملاحظة خطط المدرسين ، تفقد اوراق الغياب ، العناية بشؤون الطلبة ، المشاركة في النشاط المدرسي ، تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، اجتماع مجالس المدرسين ، الرد على المكالمات التلفونية توزيع الاعمال على الموظفين والاشراف عليهم .

وان القسم الاكبر من المديرين يعتقدون انهم يستطيعون ان يرفعوا من مستوى الخدمات التي يقدموها لمدرستهم ، فيما لو تمكنوا من تمضية نسبة اكبر من وقتهم في عملية الاشراف على المدرسين وتوجيه الطلبة والنظر في مشكلاتهم . . . ، والاشراف على المباني المدرسية وصيانتها . ودراسة المناهج وتقييمها ، وانظر في نظم الامتحانات وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، هذا ما جاء في معرفة آراء المديرين ورغبتهم في كيفية قضاءهم لليوم المدرسي ، وما جاء من ترابط بين رغبة المديرين ورأي سلطات التربية والتعليم ، حيث كان معامل الارتباط موجب وعالي جدا وهو ( ٠.٩٥ ) ولقد استهدفنا في هذا الفصل كما يسنا الى معرفة :

- أ - كيفية قضاء مدير المدرسة وقته اليومي .
- ب - معرفة رغبته في الطريقة التي يريد ان يستخدم بها يومه المدرسي .
- ج - معرفة آراء المسؤولين عن التربية والتعليم عن كيفية قضاء المدير ليومه المدرسي .
- د - ايجاد معامل الارتباط (\*) بين آراء المدير وآراء المسؤولين عن التربية

(\*) ان معامل الارتباط هي : كمية عددية تشير الى وجود علاقة بين عامدين متغيرين أو أكثر ولقد وجدنا معامل الارتباط « بطريقة الرتب » ويقينس معامل ارتباط الرتب التغير بين ترتيب الافراد بالنسبة لصفة



والتعليم فيما يخص العمل اليومي لمدير المدرسة وتوزيع وقته على الأعمال المدرسية المختلفة .

كذلك استطعنا ان نستنتج ان المدير في مدارسنا يصرف أكثر جهوده في الاعمال الادارية والكتابية على حساب النواحي الفنية ، وذلك لان نتائج الاعمال الفنية غير ملحوظة . وان الناحية الادارية هي الناحية الملموسة ، وان قصر فيها فتقصيره واضح ، ويظهر بظهور المدير المقصر في اداء واجباته .

وفي الحقيقة ان الناحية الفنية هي الاساس في تقييم العمل المدرسي ، اما النواحي الادارية فهي وسائل لها . وان كان للنواحي الادارية اهميتها واعتبارها . لكن النظم الادارية والتجاح فيها ، انما هو وسيلة لتهيئة الجو المناسب للتجاح في الناحية الفنية وعلى المدير ان يعني بالناحية الفنية فيزور الصفوف ويرشد ويوجه المدرسين ويعني بطرق التدريس ، وتقد الكتب والمناهج مستعينا بذوى الخبرة من المدرسين ، وهذا هو الجانب الحيوى والمهم في رسالته التربوية المشمودة .

من كل هذا يتضح لنا عمل مدير المدرسة الثانوية يتحول تدريجيا الى شيء معتقد صعب كلما تعقدت الحياة الاجتماعية ، فالمدير القديم والحديث الخبرة . لابد ان يسعى الى زيادة قدرته على القيام بواجباته على اكمل وجه ، وهذا يتطلب منه ان يستمر في تطوير ذاته حتى يظل على مستوى الاحداث متطلعا على كل جديد . فان لم يجدد نفسه ، فان المواقف السريعة التغير

معينة ، وتنطبق طريقة الرتب على قياس ( تحمل المسؤولية ) او ( التكيف الاجتماعي ) او ( سمة القيادة ) وهذا طبعا يوافق بحثنا حسب القانون

٦ مع ف٢

$$r = 1 -$$

ن (ن٢ - ١)

(\*) انظر : د. رمزية الغريب : التقويم والقياس في المدرسة الحديثة ، دار النهضة العربية - القاهرة ، ١٩٦٢ ص ٤٤١ .

ومطالب المجتمع ، لابد ان تتخطاه في سيرها الحثيث الى الامام . وقد ظهر لنا من الاستفتاء « ان المديرين مستعدون لقبول التغيير ، بل انهم اراغبون فيه » .

وبجانب الاساليب العابرة التي قد يستعين بها المدير لتحسين قدرته في مجالات العمل المختلفة ، فهناك مجالات اخرى يمكن ان يقوم بها المدير لغرض تطوير نفسه نذكر منها ، وهي النشاطات التي يقوم بها اثناء خدمته نذكر منها ما يلي :-

١ - الاشتراك في اعمال اللجان التي تشكل لبحث المناهج الدراسية او الامتحانات .

٢ - المشاركة في لقاء الاحاديث في شتى الموضوعات التربوية . « كمجالس الآباء والمدرسين ، والحفلات المدرسية ، وحفلة تخرج الطلبة مثل هذه الاحاديث والخطب تزيد من كفاءته المهنية .

٣ - الاشتراك مع الهيئات المهنية بالمشكلات التربوية والحصول على عضويتها .

٤ - زيارة المدير للمدارس الاخرى ، والالتقاء بالمفتشين كلما سنحت له الفرصة .

٥ - كتابة المقالات في الصحف والمجلات تعمل على تجديد وصف افكاره وعلى تطويره مهنيًا .

٦ - القراءة والتتبع لاجدث الكتب والدراسات في مجال المهنة الادارية ، وفي مجال التربية والتعليم .

بعد هذا العرض المجهل لعمل المدير اليومي في المدرسة الثانوية ، ستطرق الى عرض مشكلات الادارة المدرسية لمعرفة اسبابها والنتائج المترتبة عليها تمهيدا لوضع الحلول والمقترحات البناءة لها .

## الفصل السابع

### المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في العراق

تمهيد :

تكلمنا في الفصول السابقة عن واقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، وعن مؤهلات مدير المدرسة الثانوية واعداده لعمل الادارة التربوية ، والهيئة التدريسية في المدرسة ودورها في ادارة المدرسة الثانوية ، واهمية التعاون بين البيت والمدرسة في تسهيل عمل الادارة .

ولاحظنا ان مهمة المدير في مدارسنا الثانوية شاقة وعسيرة ، وحتى بالنسبة للمدير الناجح الذي تواجهه مشكلات وصعوبات متعددة ، قد تكون ليست من واجباته الرئيسية . ولكن الوضع العام في مدارسنا ، وعدم التعاون التام بين البيت والمدرسة ، يجعل مدير المدرسة الثانوية في مدارسنا مهمة شاقة لا طاقة له احيانا بحملها والتفويض بها على الوجه الاتم .

وقد تواجه المدير الناجح كذلك صعوبات ومشكلات متعددة ، يترتب عليها قيامه باعمال ليست من صميم واجباته الاساسية ، وقد اثبتت الدراسات والابحاث « ان المدير يقضي اكبر قسط من وقته في حل المشكلات خلال اليوم المدرسي »<sup>(١)</sup> .

وفي هذا الفصل سنعرض المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية بأسباب ، مع التأكيد على مظاهر كل مشكلة ، واسبابها والنتائج المترتبة

---

Will French: American High School Administration (١)  
( Rinehart and Company, Inc., N.Y. 1960 ) P. 133.

والحلول المقترحة للتغلب عليها ( وفقا لما جاء في خطة البحث ) •

وقد رتبنا هذه المشكلات في الجوانب الآتية لسهولة عرضها في الاستفتاء ،  
وليسنى للمديرين التأثير عليها واعطاء مرتبتها بالنسبة لصعوبة المشكلة •  
بالإضافة الى الحصول على المعلومات المطلوبة ، وذلك في الأبواب الآتية :-  
أولا - المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسين والمدرسات •

ثانيا - المشكلات الخاصة بالطلاب واوليائهم •

ثالثا - المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسة والمسؤولين •

#### ١ - تفريغ البيانات :

عند تفريغ البيانات من الاستفتاءات ( في الجداول المختلفة ) وجدنا ان  
الجداول عندما تتضمن التكرارات المختلفة للاجابات على مواد الاستفتاء مع  
مرتبة هذه المشكلات لبيان مدى خطورتها بالنسبة لغيرها من المشكلات<sup>(١)</sup>  
سوف تكون معقدة الى درجة كبيرة ، لذا رأينا الاكتفاء بترتيب الاجابات  
حسب حجوم التكرارات والمراتب بأخذ المعدل الحسابي للمراتب ، وحصلنا  
بذلك على مرتبة واحدة لكل مجموعة من التكرارات الخاصة بكل مشكلة •  
اما التكرارات فقد وجدنا نسبها المئوية بالنسبة لكل مشكلة وجاءت حجوم  
التكرارات ونسبها المئوية متناسبة عكسيا مع مراتب المشكلات • فالمشكلة  
التي جاءت بالمرتبة الاولى ، كان لها كبر تكرار وهكذا(\*) •

وقد بلغ عدد هذه المشكلات ( واحد وعشرون ) مشكلة • وقد اهملنا

---

Stuart E. Dean: Elementary School Administration, (١)  
( U.S. Government, Printing Office, Washington, 1963 )  
P. 97.

(\*) انظر الجداول رقم (٢٢) و (٣٢) و (٣٥) في الصفحات التالية من  
الفصل السابع •



تلك المشكلات ذات التكرار الواطيء ، فالمشكلة التي احزنت اقل من ( ١٠٪ ) من مجموع المؤشرين او المؤشرات اهتمت واعتبرت مشكلة فردية خاصة أو ثانوية . والجدير بالذكر ان مشكلة ( المدرس المطبق ) ، التي احزنت ( ٩٪ ) من مجموع المؤشرين من المديرين و ( ٢٤٪ ) من مجموع المؤشرات من ( المديرات ) تكاد تعتبر مشكلة ثانوية ، لأنها خاصة بمنطقة بغداد وضواحيها أو بعض الالوية القريبة جدا منها « كلواء ديالى والرمادي » ، في هذه المناطق أشتر على هذه المشكلة فقط .

اما بقية الالوية البعيدة ، فلم يكن يشملها « التطبيق » ، ولأن مصدر تزويد المدارس الثانوية بالمدرسين المطبقين والمؤهلين هي كلية التربية (\*\*) بجامعة بغداد ، ويقضي هذا التأهيل : ان يطبق الطالب في المدارس الثانوية مدة لا تقل عن ستة اسابيع قبل تخرجه ، على ان ينجح في التدريس خلال فترة التطبيق الفعلي الى جانب دراسته النظرية في كليته .

وستبدأ بعرض هذه المشكلات ، حسب ابوابها ومرتبها والنسبة المئوية لتكرارها .

اولا - المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية الخاصة ( بالطلبة ) :  
سنكتفي هنا بدراسة المشكلات التالية التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فيما يتعلق بالطلبة :

#### ١ - مشكلة الغياب :

من المشكلات البارزة التي تعانيها ادارة المدرسة الثانوية هي : مشكلة تغيب التلاميذ عن المدرسة ، وهذا مما يؤثر على سير النظام العام في المدرسة كما يؤثر على التلميذ نفسه من حيث مستوى تحصيله للمواد الدراسية المختلفة .

(\*\*) كلية الآداب حالية .

و سنحاول توضيح الأسباب التي تضافرت على اظهار هذه المشكلة ، ثم النتائج المترتبة عليها وتقديم بعض الحلول المقترحة للمشكلة . وعند تقديم البيانات الواردة في الاستفتاء اسفرت النتائج عن احتلال ( مشكلة الغياب ) المرتبة الاولى بالنسبة لمدرسي المدارس الثانوية ونسبة مئوية قدرها ( ٨١ ٪ ) ، اما بالنسبة للمديرات فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الحادية عشرة ونسبة قدرها ( ٣٧٣ ٪ ) .

٢ - اما بالنسبة الى « مشكلة التأخر الصباحي » : فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثالثة ونسبة مئوية قدرها ( ٦٧ ٪ ) للمديرين . وبالمرتبة التاسعة ونسبة مئوية قدرها ( ٤١ ٪ ) بالنسبة للمديرات . وقد رأينا من الأفضل ضم هاتين المشكلتين في مشكلة واحدة اطلقنا عليها :

التأخير في الحضور والغياب عن المدرسة :

#### أ - مظاهر هذه المشكلة :

ان من مظاهر هذه المشكلة التي تعانيها مدارس التعليم الثانوي هي :-

أ - تغيب بعض الطلبة في فترات منقطعة أو متتالية .

ب - انقطاع الطلبة بصورة خاصة في الشهر الاخير من العام الدراسي بحجة المراجعة والدراسة ، والاستعداد للامتحان .

٣ - حضور الطلبة صباحا الى المدرسة بعد دقي الجرس على دفعات متتالية حتى قرب انتهاء الدرس الاول .

٤ - تمارض بعض الطلاب والطالبات ، وذهابهم الى مستوصف صحة الطلاب .

#### ب - اسباب المشكلة :

ان تأخر الطلبة وغيابهم عن المدرسة من المشكلات التي تثير قلق اولياء

امور الطلبة ، اذ قد يترتب عليها نتائج سيئة يمكن تلافيها لو تعاون البيت مع المدرسة ، فالمدرسة يهملها انتظام دوام طلابها ، كما يهمل الاباء انتظام حضور ابنائهم وبناتهم في المدرسة ، وقد اثبتت التجارب والبحوث التربوية التي اجريت في خارج العراق ، ان بعض اسباب هذه المشكلة ، يرجع الى عدم تعاون البيت مع المدرسة (\*) ومن اهم اسباب هذه المشكلة في نظرنا :

- ١ - صعوبة المواصلات .
- ٢ - بعد المدرسة عن سكن الطلاب .
- ٣ - المغريات الخارجية ( كدور السينما وغيرها ) .
- ٤ - سوء الحالة الاقتصادية للأسرة .
- ٥ - ضعف اشراف الاسرة على ابنائهم وبناتهم .
- ٦ - نهائون المدرسة في النظام العام وفي ارسال خطابات لاوليات الامور .
- ٧ - اعتماد الطلاب والطالبات على الدروس الخاصة مما يشجعهم على الغياب عن المدرسة .
- ٨ - كره الطلبة لبعض المواد الدراسية .

وتختلف هذه المشكلة ، في مدارس البنات عما هي عليه في مدارس البنين ، فقد جاءت بالمرتبة الاولى بالنسبة للمديرين وتكرار مقداره (٧١٪) ، اما بالنسبة للمدبرات فقد جاءت بالمرتبة العاشرة ، وتكرار مقداره (٣٧٫٣٪) ، ويمكن ان نرجع هذا التفاوت الى اسباب ، سنوضحها في الفصل القادم الخاص ( بمقارنة مشكلات ادارة مدرسة البنين ومدرسة البنات الثانوية ) .

وبعد ان وضحنا اسباب كثرة تغيب الطلبة وتأخرهم مستثمرين في ذلك

---

(\*) وزارة التربية والتعليم (ج١٠ ع١٠م) - دراسة لبعض مشكلات الطالبات في المدارس الثانوية وما في مستواها . مطبعة نهضة مصر يونية ١٩٦٢ .

بأراء السادة المفتشين والمديرين والمدرسين في المدارس الثانوية نقدم :

ج - بعض النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة تلخص بما يأتي :-

١ - عدم انتظام الدراسة واضطراب العمل في الدرس الاول بسبب تأخر الطلبة والذي سيؤثر بدوره على سير الدرس \* وأخيرا على مستوى التحصيل العلمي للطلبة \*

٢ - التخلف الدراسي المترتب على الانقطاع عن بعض الدروس ، وعدم متابعة الدراسة \*

٣ - اضطراب الدراسة في المدرسة نتيجة لاضطراب المدرسين لاعادة شرح الدرس مرة أخرى \*

٤ - تعود الطلبة على عدم التقيد والالتزام بالمواعيد والاهمال ، وعدم تقدير المسؤولية مما سيؤثر في حياتهم في المستقبل \*

٥ - خطر انتقال عدوى هذه الظاهرة الى الطلبة المنتظمين في الدراسة \*

٦ - اعتماد الطلاب والطالبات على الدروس الخاصة ، والالتجاء الى طرق الغش المختلفة في الامتحانات النهائية ، وما يترتب عليها من مشاكل سلوكية أخرى \*

من هذا يظهر لنا ان مشكلة الغياب تكاد تكون من اهم المشكلات المدرسية التي تواجهها ادارة المدرسة وبعد ان وقفنا على اسبابها من البداية \*

د - ونرى من المناسب ان نشير الى بعض المقترحات في هذا الشأن :-

١ - يجب ان تهتم ادارة المدرسة الثانوية والمدرسون بحصر الغياب بدقة في كل درس مع تسجيل هذا الغياب تمهيدا لاختار ولي امر الطالب او الطالبة بغياب ابنائهم واستدعائهم الى المدرسة عند الضرورة



للاشتراك مع الادارة في بحث مشكلات الغياب الخاصة بانائهم  
ومناقشتها .

٢ - يجب ان لا تنهون الادارة في تطبيق نظام وزارة التربية للطلبة الذين  
يتغيبون اكثر من يوم مع التدقيق في قبول الاعذار والاجازات المرضية  
التي يقدمونها عند غيابهم .

٣ - دراسة حالة الطلاب والطالبات المواتي يتكرر غيابهم واستدعاء اولياء  
امورهم المتفاهم بهذا الشأن .

٤ - ان يكون المدرسون والمدرسات قدوة حسنة للطلاب في احترام مواعيد  
العمل .

٥ - توجيه الطلبة المتخلفين للمحولة دون غيابهم عن المدرسة .

٦ -حث المدرسين والمدرسات على ضرورة تحسين علاقتهم بالطلبة ،  
والعمل على توفير جو مدرسي ملائم لاطهار قبول الطلبة ورغائبهم .

٧ - الادارة من مجلس الاباء في تنظيم الاتصال بين اولياء الامور والمدرسة  
وفي الوقوف على مشكلات الطلبة وتوجيه الاسرة للوقوف على اسباب  
هذه المشكلة .

٨ - يجب ان تكون فعاليات الطالب متنوعة كيما يتفق مع قابليات المراهقين  
المختلفة .

ولضمان الدقة في ضبط الغيابات لابد من اتباع الخطوات الآتية :-

١ - يدون معاون والمدير الغياب في السجل الخاص كل يوم .

٢ - يقوم مدرس الصف بحصر الغياب المصنف بنفسه في اول الدرس .  
ويوقع الحقن المعد لذلك الدرس .

٣ - تكتب اسماء الطلبة الذين تغيبوا كل يوم وتقدم لمدير المدرسة .

٤ - يرسل المدير ، الخطارات الغياب لاولياء امور الطلبة في نفس اليوم مع طلب الاستفسار عن اسباب هذا التغيب ، ويقبل العذر ، اذا ما اقتنع به المختصون بحصر الغياب .

٥ - يحصر غياب كل شهر حيث يخطر ولى امر التلميذ ليكون على بينة من سبب غياب ولده .

٦ - يبحث المدير مع الهيئة التعليمية أسباب كثرة غياب بعض الطلبة ، ويحاول علاجها بالتفاهم مع الطلبة وأولياء أمورهم .

## ٢ - مشكلات الطلبة ( السلوكية )

من المشكلات الصعبة التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية في العراق ، وفي أكثر بلاد العالم هي مشكلة التوفيق بين حاجات المراهقين وبين ما يقتضيه نظام المدرسة الثانوية من ضبط وهدوء . وقد كانت أكثر المشكلات التي تكررت في الاستفتاء في هذا المجال والذي أكد عليها المديرون هي : سوء سلوك التلميذ المشاكسة ، السب ، الشقاوة ، الغش في الامتحان ، تلف الاثاث المدرسي ، لا يؤدي واجباته المدرسية ، التدخين في المدرسة ، وغيرها من المشاكل السلوكية الأخرى . . .

### ١ - مظاهر المشكلة :

يشكو أكثر مديري المدارس من مشكلات بعض الطلاب السلوكية ، وان هذه المشكلة قد جاءت بالمرتبة الخامسة ، وبتكرار مقداره (٥٦٪) من مجموع المؤشرين في مدارس البنين . اما بالنسبة لمدارس البنات فقد جاءت بالمرتبة السادسة عشرة وبتكرار مقداره (٢٤٪) من مجموع المؤشرات ( من المديرات ) .

وسنوضح أسباب هذا التفاوت في درجة هذه المشكلة بين البنين والبنات في الفصل الثامن - الخاص بالمقارنة . ونضيف الى القول بان

السبب الرئيسي لهذا الاختلاف قد يكون ناجما عن الفروق الفردية بين البنين والبنات ، بالإضافة الى ان نظرية الآباء وتوجيهاتهم تختلف بين البنين والبنات . كذلك قد يكون مجيء بعض الطلاب الى المدارس الثانوية تهربا من الخدمة العسكرية لا رغبة في التعليم ، بالإضافة الى دور المراهقة الذي يتميز بكثرة الحركة وعدم الاستقرار وسرعة الملل والضيق ، كل هذه عوامل مساعدة على ظهور هذه المشكلة .

ومما يزيد في تعقد هذه المشكلة هو استعمال بعض المديرين والمدرسين وسائل بدائية لردع الطلبة كاستعمال القسوة أو الاهانة ، مما يدفع بعض الطلبة الى ترك المدرسة أو الحقد على الناس وأخيرا على المجتمع .

ب - وهناك اسباب كثيرة لظهور هذه المشكلة ، كما ظهرت في آراء المديرين في الاستفتاء وكما ظهرت في آراء السادة المفتشين ونذكر من هذه الاسباب ما يلي :-

١ - انعدام النشاط المدرسي في بعض مدارسنا الثانوية ، بسبب نظام الدوام المزدوج . ( لما لهذا النشاط من أثر نفسي وجسمي في فترة المراهقة ) .

٢ - الغيرة من بعض الطلبة بسبب التفرقة في معاملتهم .

٣ - قسوة بعض الآباء على ابنائهم .

٤ - وضع الصف المادي وازدحام الصف بالرحلات المتراصة وعدم توفر الانارة الكافية .

٥ - ضعف الادارة المدرسية الذي يشجع الطلبة على الاخلال بالنظام .

٦ - عدم تجانس الطلبة في الصف الواحد .

٧ - التأخر الدراسي والاختفاق في التحصيل .

٨ - قد يكون المدرس الجديد ، أو الاستعانة بمدرس آخر لحضور حصص مدرس آخر مدعاة للعبث بالنظام .

٩ - قسوة الادارة المدرسية في بعض مدارسنا الابتدائية ، والتي لا تعرف غير « العقاب البدني » واستعمال العصا ، فيسبب الطفل ، والحالة هذه متوقعا الاذى من كل شخص يلقاه ، ثم ينتقل الى المدرسة الثانوية ، فيحاول ان يعوض هذا النقص بتمرده وخروجه على النظام .

١٠ - حقد الطالب ويخطئه على المحيط المدرسي ، كنفوره من سيطرة المدير والمدرسين والضغط المباشر القسري في الصف .

ج - وحلا لهذه المشكلة نقدم بعض المقترحات والتوصيات :

لقد تطورت طرق المحافظة على النظام تبعاً لتطور الثقافة والتربية ، وتطور نظريات العقاب والثواب ، فقد تحولت من النظرية الانتقامية ، ثم الى الجزائية ثم الى الاصلاحية وأخيراً النظرية الوقائية . وقد اثبتت الدراسات والابحاث الميدانية في « العقوبات المدرسية »<sup>(١)</sup> انها تضر كثيراً بصحة التلميذ النفسية والجسمية بالإضافة الى ما يترتب عليها من صعوبة ايجاد علاقات طيبة بين التلاميذ ومدرسيهم ويصعب على المدرسة ان تؤدي رسالتها وتصبح المشكلة كحلقة مفرقة لا تجد لها بداية ولا تعرف اين نهايتها(\*) .

(١) أنظر د . محمد ابراهيم كاظم : العقوبات المدرسية - بحث ميداني ، مطبعة المعرفة ، ١٩٥٩ ، ص ٢١٥ .

(\*) لذلك نرى تأكيد منع العقوبات البدنية منعاً باتاً في جميع المراحل التعليمية خاصة وان الرأي العام الحالي للقائمين على التعليم يسائر هذا الاتجاه ، كما ان المنشورات والتعليمات والقوانين التي أصدرتها وزارة التربية منعت ذلك ( أنظر نظام المدارس الثانوية رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ ) .



وعليه فإن أكثر ما سنقترحه من علاج سيهدف الى وقاية الجو  
المدرسي من انحبس بالنظام ، ثم الى اصلاح الطالب وتقويم اعوجاجه  
بالنسبة لنظريات التربية وعلم النفس ويعتبر المدرس هو المسؤول الاول  
عن حفظ النظام في الصف بالإضافة الى ضمان المستوى العلمي للطلبة .  
وهذا مما يجعله غير مطمئن لهذه المهنة .

والضبط الذي تشده في مدارسنا يجب ان يجمع بين الحرية التي  
تعطى للطالب بحيث يشعر انه فرد موثوق به . فالواجب المأمون على المدرس  
ان لا يحاسب الطالب على كل كبيرة وصغيرة بل يقابل هذه الحرية التي  
تعطى له المسؤولية التي تجعله يحس كرجل مسؤول بقدر النتائج ايجابية  
على انماط السلوك التي يقوم بها . وقد قيل : " ان الفضل الحكام  
أقلهم حكما " "He who governs best governs least"

ونستطيع ان نلخص ما ذكرناه بتقديم ما يأتي :-

- ١ - دراسة أسباب المشكلة في المدرسة قبل اصدار الحكم على الطالب .  
كما ان تحري الأسباب سيساعد على حل المشكلة كأن يكون ناتجة  
عن سوء معاملة المدرس أو بسبب مرض الطالب .
- ٢ - توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل حتى يتمكن من معرفة الأسباب  
ليتمكن لها العلاج .
- ٣ - حسن اختيار مدير المدرسة ، فالادارة المدرسية الناجحة ، هي عامل  
أساسي في استتباب انتظام بوجه عام . اما الادارة المترددة الهبة  
فهي تختلف ولا شك عن الادارة الحازمة فيجب ان يحسن اختيار  
المديرون الذين قد عرفوا بالجرأة والاقدام وسعة الأفق والشخصية  
الممتازة .
- ٤ - العمل على تحسين طرق التدريس ، وطرق معاملة الطلبة في  
الصف .

٥ - الاهتمام بالنشاط المدرسي "Extra Curricular Activities"

اذ ان النشاط اللاصفى هو التنفيس الطبيعي لحيوية الشباب المتدفقة حتى لا يتصرف نشاط الطالب السليم الى نشاط آخر هدام .

٦ - الاستعانة بمراكز الخدمة الاجتماعية أو تحويل الحالات الصعبة الى مراكز العيادات النفسية « كالعيادة النفسية التابعة » للدائرة العلمية للتربية وعلم النفس في جامعة بغداد والتي يتردد اليها طلبة كلية التربية ( الآداب ) في جامعة بغداد .

معاملة الطلبة الذين يرسلون الى الادارة :

لقد نوهنا بان هذه المشكلة من المشكلات الصعبة التي يعانيها مدير المدرسة الثانوية ، والمدير في حيرة من أمره ، فهو لا يدري أي طريق يسلك مع الطالب المرسل له . فالمدرس كما ذكرنا يعتبر المسؤول الاول عن النظام داخل الصف ، ويعتبر المدرس الفاشل في هذه الناحية ضعيف الشخصية هزيل في ضبطه . واغلب التلاميذ قد يرسلون الى غرفة المدير نتيجة لتعليم هزيل غير مشوق . أو لضعف شخصية المدرس وسوء تصرفه أو لكلا السببين ، أو قد ترجع الى الطالب نفسه .

ويخول المدرس الطلبة المخلين بالنظام الى المدير ، وقد يضادف ان يرسل عدد كبير من الطلبة لمدير المدرسة دفعة واحدة ، فتتعدد الحالات أمام المدير لدرجة انه لا يستطيع ان يفحصها جميعا يدق فيضمن اتخاذ اجراءات شديدة قاسية في الحالات التي تستدعي ذلك ، وكنتيجة لذلك يصرفهم المدير بعد تأنيب سريع فيصبح ارسال الطلبة الى غرفة المدير أمرا سهلا غير اذاع للأشرار من الطلبة وعندئذ يشكو المدرسون من فشل المدير في معالجة الامور .

وأحيانا لا يجد المدير في غرفته ويقف الامر عند هذا الحد .

١ - ولعلاج المشكلة نقترح ما يلي بالنسبة لارسال الطلبة الى غرفة المدير :

١ - ارسال الطالب في وقت معين من اليوم المدرسي مصحوباً بتقرير من المدرس عن ظروف حالة الطالب .

٢ - يعطد المدرس التلميذ المذنب ويعطيه تحريجاً بدخول المكتبة على ان يناقشه بعد انتهاء اليوم المدرسي ، والمصعوبات تزول بعد ان تهدأ المخاطر . والا فتعرض الحالة على مدير المدرسة .

٣ - وعلى المدير ان يكتشف أسباب سوء سلوك التلميذ ، وان يتعد المدير عن تأنيب الطالب وابومه ، وان يتجنب الغضب والتهديدات ، وان كان قد اعتاد المثول أمام المدير ، وله ماضٍ مسجل فعلى المدير ان يفهمه باستمرار .

٤ - وان فشلت محاولات المدير في تقويمه واصلاحه ، فيمكن عرض الحالة على اخصائي أو مرشد نفسي ، أو على مجلس المدرسين للنظر في أمره .

٣ - مشكلة انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى :

لاحظنا شكوى بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية من انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى ، وهذا مما سيؤثر ولا شك على سير التدريسات عند قبول الطلبة الجدد . وهي مشكلة قد زدت تكرارها بنسبة (٥٢٪) لمدارس البنين الثانوية و (٤٤٩٪) لمدارس البنات الثانوية .

وتقتضي تعليمات وأنظمة وزارة التربية<sup>(١)</sup> على جواز تحويل الطالب من مدرسة ثانوية الى ما يماثلها من المدارس الأخرى لاسباب قبلها ادارة المدرسة . ومن هذه الاسباب : نقل ولي أمر الطالب الى منطقة أخرى أو

(١) انظر في نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ .

لواء ثاني • أو نقل الاسترة الى دار أخرى • ولكنها حدثت قبول الطلبة بالاماكن الخالية في المدرسة ، وتقبل هذه الطلبات ، اذا كانت أسبابها مقبولة خلال العام الدراسي • على ان يوقف التحويل ( النقل ) في الشهر الاخير من العام الدراسي • ونلاحظ ان بعض الطلبة يلجئون في طلب النقل الى مدرسة أخرى بحجج واهية غير مقبولة ، وهذا مما ينسب المتاعب لمديري مدارسهم عندما يخرجوهم بتقديم ورقة القبول من مدرسة ثانية •

#### أ - النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

يترتب على هذه المشكلة - مشكلات أخرى بسبب دفع أجسور الرياضة أو تأمينات المكتبة لمدرسته الاولى ، كما ان كثرة تحويل الطلبة سيعطل سير التدريس بسبب مجيء الطلبة الجدد الى الصف ، وقد يحدث أحيانا ان ينتقل طلبة غير مرغوب فيهم تخلصا من مشاكلهم ، ولم تعلم المدرسة المنقول لها بماضي هؤلاء الطلبة وسلوكهم •

#### ب - وللحد من هذه المشكلة نقدم بعض المقترحات والتوصيات التالية :

- ١ - يعمل سجل خاص لهذا الغرض يدون فيه اسم الطالب والمدرسة المنقول منها وأسباب رغبته في التحويل •
- ٢ - ان تكون مهمة نقل التلاميذ من مسؤوليات المدير شخصيا ، ولا تناط لغيره من الموظفين •
- ٣ - ان لا يكون تحويل الطالب من مدرسة الى أخرى الا لاسباب قهرية كتنقل ولي أمر الطالب أو حدوث كارثة •
- ٤ - لا يزود الطالب بوثيقة القبول من المدرسة المنقول لها الا بعد التأكد من الاسباب •
- ٥ - لا يقبل الطالب في المدرسة الجديدة ، الا بعد جلب استمارة التحويل



التي تحوي البيانات التالية :

اسم الطالب ، تاريخ الميلاد ، الصف المقيد به ، حالة قيده ( مستجد ، منقول ، راسب ) الخ . . . بيان الكتب التي استلمها الطالب ، (أمان الكتب ، أجور الرياضة ، الرسوم الإضافية ، حالات الاعفاء ، غيابات الطالب بعذر وبغير عذر ، بيان الجوائز والمنح ( ان وجدت ) ثم بطاقة التلميذ المدرسية ودرجات امتحانه اليومية والشهرية ، ان وجدت .

٦ - عندما تستلم المدرسة الطالب المحول اليها ، يجب ان تتأكد من تسجيل اسمه في سجلاتها ، وترفع المدرسة المحول منها التلميذ اسمه من قوائم طلابها وتخبر كل مسؤول في المدرسة . كما تبلغ مديرية التربية في اللواء بكل تغير في سجلاتها نتيجة لهذه التحويلات .

٤ - مشكلة تقييم الطلاب عند دخولهم ( الامتحانات )

#### ومشكلة الرسوب

جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثالثة عشرة بالنسبة للمديرين وبكرار مقداره (٣٣٨٪) وبالمرتبة الثانية عشرة بالنسبة للمديرات وبكرار مقداره (٣٦٤٪) والجدير بالاشارة الى ان التقييم عملية مستمرة مصاحبة للعملية التعليمية ، فالمدرس يقوم طلابه ليتعرف على مدى استفادتهم ومواظب اقوة والضعف في معلوماتهم ، ويقوم بطرق التدريس ، وما انجزه من مفردات المنهج . وما زال الخلاف قائما حول درجات التقييم ، ومع ان طرق التقييم قد طرأت عليها بعض التغير ، الا ان الطالب في مدارسنا الثانوية العراقية يقوم على أساس عمله اليومي والاختبارات الشهرية ، وامتحان نصف السنة ، والامتحان النهائي ، هذا في الصفوف غير المنتهية . .

اما في الصفوف المنتهية فيكون على أساس السعي السوي الذي يحولهم  
حق دخول الامتحانات العامة ( الوزارية ) وفي السنوات الاخيرة ، شغلت  
مشكلة الرسوب المسؤولين في وزارة التربية وادارة المدرسة الثانوية  
والآباء عن أسباب الرسوب . منها دراسة الدكتور طه الحاج الياس ، في  
نتائج امتحانات الدراسة الاعدادية لسنة ١٩٦٥ + وشرح الاسباب المؤدية  
الى الرسوب . أنظر الجداول الاحصائية رقم (١٩) و (٢٠) لنسب النجاح  
لاربعة سنوات متتالية للفرعين العلمي والادبي ، توضيحا لمشكلة الرسوب  
في الامتحانات العامة للمدرسة الثانوية الرسمية في العراق .

النسبة المئوية للنجاح		الناجحون		المستركون		السنة الدراسية		نوع المدرسة
بنات	بنون	المجموع	بنات	بنون	المجموع	بنات	بنون	
٦١/٦٢	٦٦/٦٦	٤٩٧٥	١٠٦١	٣٩١٤	٨١٩٤	١٧١٣	٦٤٨١	٦٧/٦٦
٥٣/٥٧	٥٢/٥٢	٤٢٧٧	٩٦٨	٣٣٠٩	٨٠٥٧	١٦٨٨	٦٣٦٩	٦٦/٦٥
٤٣/٤٩	٤٢/٤٢	٣٧١٣	٧٥٨	٢٩٥٥	٨٥٩٧	١٤٥١	٧٠٥٦	٦٥/٦٤
٥٢/٦٥	٥٠/٥٠	٣٧٢٨	٧٨٧	٢٩٤١	٧١٥٦	١٢٢٠	٥٩٣٦	٦٤/٦٣

جدول رقم (١٩) مقارنة احصائية لنتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية للسنوات الاخيرة ( الفرع العلمي )<sup>(١)</sup>

النسبة المئوية للنجاح		الناجحون		المستركون		السنة الدراسية		نوع المدرسة
بنات	بنون	المجموع	بنات	بنون	المجموع	بنات	بنون	
٥٦/٦٥	٥٣/٥٣	٦٢٨٧	١٧٦٥	٤٥٢٢	١١٣١٦	٢٧٣٥	٨٥٨١	٦٧/٦٦
٤٩/٦٠	٤٦/٤٦	٥٦٨١	١٦٢١	٤٠٦٠	١١٥٩٤	٢٧٠٠	٨٨٩٤	٦٦/٦٥
٤١/٥٥	٣٧/٣٧	٤٦٠٦	١٤٨٠	٣١٢٦	١١١٤٠	٢٧٠٢	٨٤٣٨	٦٥/٦٤
٥٢/٦٧	٤٧/٤٧	٤٣٤٧	١٤٤٦	٢٩٠١	٨٨٣٧	٢١٦٦	٦١٧١	٦٤/٦٣

جدول رقم (٢٠) مقارنة احصائية لنتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية للسنوات الاربعة الاخيرة ( الفرع الادبي )<sup>(١)</sup>

(١) وثقافة الترفية : مديرية الاحصاء التربوي . نتائج الامتحانات العامة : اواخر تشرين الاول ١٩٦٧ .

يتضح لنا من دراسة نتائج الامتحانات العامة للدراسة الاعدادية من الجداول أعلاه من عظم الخسارة الذي يمثل ضياعا كبيرا في الطاقة البشرية وهدرا اقتصاديا لموارد الدولة التي استغلت في تعليم هذا العدد الهائل من الفاشلين وكذلك في التهديد الحاصل نتيجة عدم امكانية استغلال الطاقة الانتاجية لهذا العدد الضخم من الطلاب<sup>(١)</sup> .

#### ١ - أسباب المشكلة :

يمكن ان نعزى هذه الاسباب الى :-

١ - ان سياسة قبول الطلاب في المدارس الثانوية العراقية ، هي سياسة الباب المفتوح لجميع الطلبة الناجحين - وهذا يترتب عليه التقدم والتوسع في الدراسة ، وان كان هذا التقدم في الكمية فقط ، دون الاهتمام بالمستويات العلمية + بالإضافة الى عدم الاستعدادات لحاجات هذا التوسع في التعليم الثانوي .

٢ - قلة عدد المدرسين وما يترتب عليها من قلة الاختصاص ، وضعف المستويات العلمية .

٣ - نقص في الالية المدرسية ومشكلة ازدواج المدرسة .

٤ - الاساليب القديمة التقليدية في نظم الامتحانات .

٥ - عدم استقرار نظام وزارة التربية .

٦ - ضعف الادارة المدرسية والتفتيش . وفي هذا المجال يؤكد الدكتور طه الحاج الياس في كتابه دراسة في نتائج الامتحانات الاعدادية حول أهمية الادارة المدرسية في اختيار الملاك وسير التعليم

---

(١) د. طه الحاج الياس : دراسة في نتائج امتحانات الدراسة الاعدادية لسنة ١٩٦٥ ، مطبعة وزارة التربية بغداد ، ١٩٦٥ ، ص ١٣ .



في المدرسة والنمو الذي يخلقه المدير ويعمل فيه المدرسون<sup>(١)</sup> .

والمدير في المدرسة هو المسؤول عن تخطيط شؤون الامتحانات في المدرسة والاشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها ، والعمل على ان تكون هناك اختبارات صفة وشهرية ، وهو المسؤول كذلك عن أسباب فشل الطلاب ومساعدتهم في التغلب على الصعاب والاجتساع بلجان الدروس بين فترة وأخرى لتقيم سير التدريس ومستوى تقدمه في ضوء نتائج امتحانات الطلاب في الصفوف المختلفة<sup>(٢)</sup> . كل هذا يؤكد مسؤوليات المدير في مجال تقييم الطلاب . لذا يستوجب وضع قواعد أساسية تناسب والكفاءة المطلوبة للشخص الذي يشغل ادارة المدرسة الثانوية للنهوض بأعباء مسؤولية ادارة المدرسة وتنظيم العمل فيها ، واتاحة الفرص للمدرسين ليعملوا بجد واخلاص بالإضافة الى توجيههم وارشادهم . ويكفي المجد منهم ، ويفضل منح مديرو المدارس الثانوية بعض الصلاحيات في النقل والتعيين والترقية ، كذلك يفضل تدريبهم أثناء الخدمة . هذه هي نظرة أهم الأسباب والحلول التي تعالج هذه المشكلة وتقلل من اثرها ما أمكن .

#### ٥ - مشكلة الأزياء والاهتمام بالمظهر ( الطلبة )

ان مشكلة الاهتمام بالمظهر بالنسبة لفترة المراهقة ، كانت من المشاكل التي جابهت ادارة المدرسة الثانوية ، والمسؤولين في وزارة التربية . وقد جاءت هذه المشكلة « بالمرتبة السابعة » بالنسبة للمديرين ، وبترتيب مقدارها « ٤٤.٩٪ » من مجموع المؤشرات على هذه المشكلة .

(١) د. طه الحاج الياس : دراسة في نتائج امتحانات الاعدادية ،

ص ٢١ .

(٢) وزارة التربية - مديرية الشؤون الفنية العامة - بموجب الكتاب

المرقم ٢٨٤٤١ والمؤرخ في ٢٦-٩-١٩٦٦ .

اما بالنسبة للمديرين فقد جاءت المرتبة التاسعة عشرة ، ونسبة (١٤٪) من مجموع المؤشرين •

وقد دلت نتائج البحوث التربوية على ان « الرضا عن النفس يجعل الفتاة تهتم بنفسها وبمظهرها الخارجي » وان هذا الاهتمام يتوقف على البيئة التي نشأت فيها الفتاة •

ولم يقتصر اهتمام الطالبة بملابسها القصيرة والضيقة ، بل تعدتها الى الزينة على الوجود وارتداء الاحذية ذات الكعوب العالية ، وقد ضاع السكون في مسرات هذه المدارس من طفلة الكعوب العالية ، بالإضافة الى ارتداء الحللي في الايدي وعلى الصدور • ونستشهد بقول إحدى المديرات كما جاء في الاستفتاء : « هذا التقليد الاغبي للمودة وارتزاز المفاتن جعل فتياتنا يتهاكلن على البضائع الاجنبية ، والتضحية بالمال والوقت اجل ! الوقت الذي هو أمن شيء عند الطالبة التي تضحى به في سبيل أمور تافهة برافة » •

ولقد نظن المسؤولين في وزارة التربية الى هذه المشكلة التي تجابه مدارس البنات بصورة خاصة ، فحسبوا أكد وكيل الوزارة على ضرورة اهتمام المسؤولين بصورة عامة ومفتشية التربية العامة بصورة خاصة في ضرورة ابلاغ ادارات المدارس بوجوب التأكيد على تنفيذ توحيد الزياء واحتفاظ المعلمات والطالبات بالمظهر الوقور والابتعاد عن التبرج (١) •

ثم تبع هذا التأكيد كتاب المفتشية العامة للتربية تنقل نصه : « أنتشر في هذه الايام بين الطالبات لباس « فوق الركبة » وتطويل الاظافر وصنعها والسير في الشوارع بشكل غير محتشم ، ولما كان هذا المظهر لا يتفق

(١) وزارة التربية : التعليمات الوزارية الصادرة في ١٩٦٧-١٩٦٥  
( من قبل السيد وكيل الوزارة ) •

والتربية التي نريدها لبناتنا ولا يليق بفئة في هذا السن ان تسلك هذا السلوك ، لذا نرجو ان تطلبوا من مديرات مدارس البنات جميعها ، رسمية وأهلية ، ان يتبين الى خطورة هذا السلوك وان يحذرن الطالبات من الشذوذ عن تقاليد المجتمع وان يحافظن على سلوكهن داخل المدرسة وخارجها » (١) . رغم كل هذه التأكيدات على المظهر المحتشم الا اننا لا نلنا تلاحظ ان اكثر هذه التعليمات لا تطبق ، اذن فما هو عمل ادارات المدارس الثانوية ؟ وما هو موقف الاهاء والامهات ؟

وعلى اثر هذه التأكيدات كتبت احدى الصحف مقالا بعنوان ( فئة الجامعة عندما ترتدي في الكلية ما تلبسه فئة اوريا في الحفلات ) (٢) .

وقد قابلت الكثير من مديرات المدارس الثانوية في بغداد بالنسبة لمشكلات الادارة ، ومن ضمنها مشكلة الازياء . وقد ذكرن الكثير من الاسباب لهذه المشكلة منها « ان فئة المدرسة الثانوية تقلد فئة الجامعة التي تصبح مثلها بعد سنة أو سنتين ، لان طالبات منطقة بغداد على اتصال بطالبات الكليات خاصة أثناء دروس المشاهدة أو التطبيق » .

#### ١ - اسباب المشكلة :

من دراستنا لنتائج الاستفتاء ، ومن اقتراحات المديرين والمديرات في هذا المجال نستخلص ما يلي :-

١ - المدرسات انفسهن لا يتمكنن بارتداء الزي المدرسي الموحد المخصص لهن .

---

(١) وزارة التربية - مفتشية التربية العامة - الثانوي : الكتاب الصادر الى مديريات التربية في الالوية حول « المظهر المحتشم للطالبات » المرقم ٣١٧٧ في ٦-١١-١٩٦٧ .

(٢) جريدة المنار - ١٩٦٧ . مقالة للدكتور ابراهيم المنصور « حول هذا الموضوع » .

٢ - تعاون المديرات في تطبيق التعليمات التي تصدرها وزارة التربية .  
بهذا الخصوص .

٣ - ان قناة الثانوية تحاول تقليد قناة الجامعة في ملبسها وزينتها .

ب - التوصيات والمقترحات للتغلب على المشكلة :

١ - ان تلتزم المدرسات بارتداء الزي الموحد والظهور بالمظهر المحتشم  
ليصبح القدوة الحسنة لطلباتهن .

٢ - من الضروري فرض الزي الموحد على طالبة الجامعة ، وعليها ان تحد  
من زينتها ولا تسيئ انها لا زالت طالبة علم وعاملة في هذا المجتمع .

٣ - ان يكون موقف ادارات المدارس موقفا ايجابيا جازما في حل  
المشكلة .

٤ - ميل المراهقة الصغيرة والكبيرة للملبس والمظهر والرضا النفسي .  
يتطلب من المدرسة اجابة هذه الرغبات عن طريق القاء بعض  
المحاضرات في الزي والتائق .

٥ - ان تعالج هذه المشكلة عن طريق « التوجيه والتوعية والردع » اذا  
اقتضى الامر <sup>(١)</sup> .

٦ - مشكلة توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب

ذكرنا في الفصول السابقة عن التغير الملحوظ في اتجاه ادارة المدرسة  
الثانوية نحو الطلبة ، فقد كانت التربية توجه عنايتها الى الناحية العقلية  
للطالب فقط بينما أصبحت تهدف الى تربية الطالب تربية خلقية واجتماعية  
وعقلية ، تربية متكاملة من جميع الجوانب . فزاد الاهتمام بالفروق الفردية

(١) استشهاد من اقتراحات إحدى المديرات « عين الاستفتاء

رقم (١) » .



## بين الطلاب \*

والفروق الفردية تتطلب إتاحة الفرصة للطلاب ليعمل بنفسه ويكلف بعمل يتناسب قدراته واستعداداته . إلا أن النظم التعليمية بالوقت الحاضر لا تستطيع تحقيق ذلك ، وترى أنه من الضروري تعليم الطلاب في الصفوف توفيراً للمنفقات ولضرورة تربية الطفل تربية اجتماعية ، تعودده على النظام والتعاون والعمل المشترك شرط أن يوجه هذا التعليم توجيهها سليماً .

وتوزيع التلاميذ على الصفوف يتم في مدارسنا بعد اجتياز الطلاب الامتحانات المدرسية أو الوزارية ، فينتقل الطلبة الناجحون إلى صف أعلى . أما الطلبة الراسبون فيصفون في صفوفهم سنة أخرى . والناجحون يتفاوتون فيما بينهم من ناحية العمر الزمني ومن ناحية الدرجات فهناك الناجح بمعدل (٦٠٪) . ونجد الطالب الذي لا تزيد درجاته في بعض الدروس عن (٥٠) درجة يجلس إلى جانب طالب آخر درجته في نفس الدرس تبلغ (٩٥) درجة فيكون الطالب الأول أقرب إلى الرسوب من النجاح . وكل هذا يؤدي إلى وجود مجموعات متباينة في مستوياتها في المواد المختلفة<sup>(١)</sup> .

ومدير المدرسة الحق في توزيع الطلبة على الشعب ، بالطريقة التي تترى له حسب ظروف المدرسة وتنوع الطلبة في المدرسة .

وقد تلجأ بعض المدارس إلى حصر الطلبة الراسبين في شعبة واحدة حيث ينظر إليهم كمتخلفين وهذا ما يؤدي إلى تعقيد مشاكلهم وتسيط همهم وأشعارهم بالضعف والقصور وأن مجرد رسوب الطالب لا يسوغ اعتبارهم فئة واحدة متجانسة لأن أسباب رسوبهم مختلفة ، كما أن أخفاق أحدهم في ناحية لا يعني أنه فاشل في جميع النواحي الأخرى . وأن أمثال هؤلاء الطلاب في حاجة شديدة إلى مزيد من الثقة والامل والعناية ، وهذه لا تتحقق

(١) د . طلبة الحاج الياس ومحمد مصطفى : الإدارة التربوية .

الا عن طريق وجودهم مع طلاب أسوياء في صف واحد من غير تفريق أو تمييز .

وقد فطنت وزارة التربية الى المشكلة ، فأصدرت التعليمات بهذا الخصوص ولكنها ذكرت بأنه يجوز تقسيم طلاب الصف الواحد لغرض الدراسة أو مناقشة معينة الى عدد قليل من الجماعات المتجانسة لفترة محدودة من الدرس ، ثم يعودون الى استئناف بقية الدروس كجماعة واحدة<sup>(١)</sup> . أما توزيع التلاميذ على الشعب في مدارسنا الثانوية ، فيتم بطرق مختلفة على اساس من التجانس (Homogeneous) العمر الزمني ، وكانت نسبتهم (٣٥٧٪) من مجموع المؤشرين ( من المديرين ) . أما بالنسبة للمديرات ، فقد كانت النسبة (١٠٢٪) من مجموع المؤشرات وهذه النسبة متفاوتة ( متباينة ) . أنظر الجدول رقم (٢١) .

وقد ارجع المديرون : أسباب توزيعهم للتلاميذ حسب « العمر الزمني » مع مراعات أطوال التلاميذ : « الى العامل الخلفي ، فقد يحدث أحيانا ان يكون طالب عمره اثنتي عشرة سنة في الصف الثاني المتوسط ، وطالب آخر عمره ستة عشرة سنة في نفس الصف ، أو أكثر فلابدنا للمشكلات الاخلاقية يقسم بعض مديري المدارس طلابهم على هذا الاساس »<sup>(٢)</sup> . والطريقة الأخرى في توزيع التلاميذ ، هي على أساس « الدرجات » وهي الطريقة التقليدية الشائعة في أكثر مدارسنا ، وقد جاءت بنسبة (٢٤٧٪) بالنسبة للمديرين ، ونسبة (١٧٢٪) بالنسبة للمديرات . وهناك بعض المديرين والمديرات من يدعي توزيعهم على أساس « القدرات » وجاءت هذه النسبة بمقدار (٧٪) بالنسبة للمديرين ،

(١) وزارة التربية : مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ وبموجب الكتاب المرقم ٤٤٧٥٥ والمؤرخ في ١٩٦٤-٩-٢٤ .

(٢) استشهاد من قول أحد مديري المدارس الثانوية « عن الاستفتاء

رقم (١) » .

و (٥٦٪) بالنسبة للمديرات . وهناك من يقسمهم على الصفوف على أساس الطول . وهذه الطرق جميعها وان اختلفت فيما بينها ، الا انها تهدف جميعا الى التجانس بين طلبة الصف الواحد ولكل طريقة مزاياها وعيوبها .

	مديرون		مديرات	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الاعمار	٤٢	٣٥.٧٪	١١	١٠.٢٪
الدرجات	٣١	٢٤.٧٪	٧٢	٦٧.٢٪
اقتدرات	٩	٧٪	٦	٥.٦٪

« جدول رقم (٢١) - يبين كيفية توزيع الطلاب على الشعب في المدرسة الثانوية »

فتوزيع التلاميذ على أساس العمر الزمني يجمع المتفوقين والمتخلفين في شعبة واحدة . والتدريس هنا يكون مناسباً للطالب المتوسط ويلاقي صعوبة ، كل من الطالب المتفوق والطالب المتخلف . وهذا مما جعل البلاد المتقدمة تفضل الى هذه الناحية فصنفت الطلاب على أساس العمر العقلي وذلك عن طريق اختبارات الذكاء ..

اما في السؤال المرقم (٣٢) في الاستفتاء ، الذي جاء فيه : « بعد توزيعك التلاميذ على الصفوف الدراسية فهل تجري تغير ؟ »

	مديرون		مديرات	
	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية
عند توزيعك التلاميذ على الصفوف هل	١١	٩٪	-	-
نجري تغير ؟	٧٣	٦٠.٣٪	٨١	٧٥.٧٪

« جدول رقم (٢٢) يبين التغيرات التي يجريها المديرون بعد توزيع الطلبة على الصفوف ( والشعب )

يتبين لنا من هذا الجدول - رقم (٢٢) - ان في مدارس البنين الثانوية (٩٪) يجوزون تغييرا بتحويل الطلبة من شعبة الى أخرى عند حدوث بعض المشكلات الانضباطية . ويعزز هذا كثرة « المشكلات السلوكية » التي جاءت في مدارس البنين ونسبة أعلى اذا ما قورنت بمدارس البنات .

#### ١ - النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة يمكن تلخيصها بما يلي :-

- ١ - ان التقسيم المبني على العمر الزمني يخلق شعبة من كبار السن قد يكونون طلبة مشكلين ويصبح النظام بينهم أمرا عسيرا .
- ٢ - والتصنيف الذي يقوم على أساس من الدرجات ، أي وضع التلميذ الاول في الشعبة (أ) والثاني في الشعبة (ب) والثالث في الشعبة (ج) حسب تسلسل الدرجات وهكذا . ان هذا يؤدي الى مجموعات متباينة في مستوياتها العلمية في المواد المختلفة .

#### ب - الاقتراحات :

لقد قدم بعض المديرين والمديرات اقتراحاتهم في هذا المجال . فمن قائل : « بتوزيعهم على أساس « السن » ، أو توزيعهم على أساس « الدرجات » أو « الذكاء » وقد بالغ البعض الآخر في امريكا في القول على أساس « الطول والوزن » .

وأني نظام كان ، فلم يقدم دليل قاطع على ان نظاما معينا بالذات هو خير الانظمة في توزيع التلاميذ على الصفوف ، فقد ذكرنا النتائج المترتبة على كل نظام .

ولمدير المدرسة الحق في ان يوزع طلبته بالطريقة التي تراهي له حسب ظروف مدرسته ، مستخدما كل ما يملكه من المقاييس مثل : اعطاء الطلاب الزمنية ودرجاتهم المدرسية ورأي المدرسين فيهم أحيانا .



## ٧ - دخول الطلبة « الفرع العلمي والإدبي » الاختصاص

هذه مشكلة تواجه المدرسة الثانوية بصنورة عامة ، والمدرسة الإعدادية بصنورة خاصة ، وهي ناتجة عن عجز المدرسة المتوسطة سابقا عن القيام بمهمة التوجيه والإرشاد . لذا قطعت وزارة التربية لهذه المشكلة ، وعمدت الى جعل مدة الدراسة الإعدادية ثلاث سنوات ، تعتبر السنة الأولى منها مرحلة دراسة عامة ، ثم يبدأ التخصص في الفرع الأدبي أو العلمي في السنتين الأخيرتين .

### ١ - مظاهر المشكلة :

قد يفضل الكثير من الطلاب والطالبات عند دخولهم « الفرع العلمي » خاصة والفرع الأدبي « أحيانا » ، إذ ان اختيارهم فرع التخصص كان بناء على مجموع الدرجات التي حصل عليها الطالب ، أو بالنسبة للدرجة الشخصية أو لنصيحة الأصدقاء لهم ، أو بناء على رغبة الوالد أو الأسرة . بينما المفروض ان تكون أسباب اختيار فروع التخصص للتعليم الإعدادي مبنية على أسس سليمة هي :

- ١ - كالميل الى دراسة فرع التخصص .
  - ٢ - والقدرة على تحصيل مواد التخصص .
  - ٣ - أو فرع التخصص يجب ان يؤدي الى نوع التخصص في الدراسة العالية .
  - ٤ - استنادا الى فحوص الذكاء والقدرات العقلية .
- ب - بعض النتائج المترتبة على هذه المشكلة :
- ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة هي :
- ١ - الرسوب في الامتحان النهائي مع ضياع الوقت والجهد .

٢ - قد يترك بعض الطلاب والطالبات المدرسة بصورة نهائية أو لفترة من الزمن نتيجة الرسوب الذي يتعرضون له .

والطلبة يتفاوتون في الذكاء . وهذه حقيقة ينبغي لنا ألا نفرق بين مواجهتها بيد أن أولياء الأمور ، لم يتصوروا ذلك ، ولم يفتشوا به ولا يقرؤن بوجوده .

### ج - الاقتراحات : ولعلاج المشكلة نقترح ما يلي :-

١ - عدم قبول الطلاب الذين لا تؤهلهم قائلاتهم لمواصلة « التعليم النظري » فليس من شك من أن هناك عدد من الطلاب لا يستغف إدراكه العقلي لتفهم الآداب والعلوم النظرية البحتة التي يتألف منها منهج المدرسة الثانوية « الاعدادية » في حين أن هؤلاء الطلبة في أيديهم مهارات عملية لو درست في ناحية من النواحي لأخرجت لنا صناعات مهمة يقومون بكثير من الأعمال . ولا يرغب أكثر الطلبة من الالتحاق بالمدارس الثانوية الفنية . لأنه يعلم سلفاً أن السبل إلى الجامعة ، محدود وقد يكون مسدوداً .

٢ - يجب أن يختار الطالب أو الطالبة فرع التخصص بناء على رغبته الشخصية وليس على أساس مجموع درجاته .

٣ - يجب أن يكون هناك لجنة توجيه تساعد الطلاب والطالبات في اختيارهم نوع الدراسة التي تناسب مع قدراتهم وميولهم . لأن عملية التوجيه ترمي إلى مساعدة الطالب على اختيار فرع الدراسة التي تلائم . لذلك فإن نظام التعليم في العراق يحتاج إلى أحداث جهاز للتوجيه التربوي والمهني كما يجب أن تهيا المدرسة المتوسطة والاعدادية للمساهمة في هذا العمل<sup>(١)</sup> .

(١) وقد أكدت الدراسة التي قام بها الدكتور محمد سيف الدين

٤ - عدم تحكم الآباء في مستقبل أبنائهم ، فالأب الواعي المدرك لأصول الحياة هو الذي يعمل على توجيه ابنه الى نوع التعليم والمهنة التي تبشر كل الدلائل بنيله اليها ، وامكان نجاحه منها<sup>(٢)</sup> اما ان يخضع هذا التوجيه لرغبات الأب أو الأم بغرض تحقيق آمال معينة ، فائنا بذلك نكون قد انكرنا على الابن حقه في الاستمتاع بنوع الحياة الذي تنفق وتكوينه .

---

فهني - في اتجاهات الطلبة نحو الدراسات العالية في هذا المجال . وكذلك أنظر على سبيل المثال في :

د . منيرة حلمي - مشكلات الفتاة المراهقة وحاجاتها الارشادية - القاهرة ١٩٦٥ . ( بحث دكتوراه ) ص ١٤٤ .  
(٢) د . مختار حمزة : مشكلات الآباء والابناء ، الشركة العربية للطباعة ١٩٥٩ ، القاهرة ص ٣١٨ .

١ - المشكلات الادارية الخاصة بالطلبة ( بنون )

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع النسبة	التكرارات المئوية
١ - غيابات التلاميذ	١	٦١	١	٨٦	٪٧١
	٢	٢٥			
٢ - التأخر الصباحي	١	١٩	٢	٨١	٪٨٧
	٢	٥٨			
	٣	٤			
٣ - مشاكل سلوكية تتعلق بالتلاميذ	٢	٩	٣	٦٨	٪٥٦
	٣	٣٨			
	٤	٢١			
٤ - انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى	٣	١٨	٤	٦٣	٪٥٢
	٤	٤١			
	٥	٤			
٥ - تقسيم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات الوزارية	٣	٢٨	٥	٤١	٣٣٪٨
	٦	١٣			
٦ - الاذياء والاهتمام بنظفهم ( الطلبة )	٦	١٦	٦	١٦	٪١٤
٧ - توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب	٥	٦	٧	٢٢	٪١٩
	٨	١٦			



٢	٤	٨ - دخول التلاميذ ( تروع )		
٨	٥	٨	١٤	٪١١٥٥ ( الاختصاص )
٧	٧			

جدول رقم (٢٣) أعلاه يوضح المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية  
( فيما يخص الطلاب )

#### ١ - المشكلات الادارية الخاصة بالطلبة ( بنات )

نوع المشكلة      المرتبة التكرار      المرتبة      مجموع النسبة  
التكرارات اشوية

١	٣٤	١	٥١	٪٤٨٠٦	١ - الأزياء والاهتمام بالمظهر الخارجي ( الطالبات )
٢	١٧				
١	١١	٢	٤٨	٪٤٤٠٩	٢ - انتقال التلاميذ من مدرسة الى أخرى
٢	٣٧				
١	١٦	٣	٤٤	٪٤١	٣ - التأخر الصباحي
٣	٢٣				
٥	٥				
١	٢	٤	٤٠	٣٧٠٣	٤ - غيابات التلاميذ
٤	٢٠				
٥	١٨				
٤	١٧	٥	٣٩	٪٣٦٠٤	٥ - تقسيم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات الوزارية
٥	٢١				

٦ - مشاكل سلوكية تتعلق	١	٣	٦	٢٦	٢٤٪
تلاميذ	٤	٢			
	٥	٨			
	٦	١٣			
٧ - توزيع التلاميذ على	٦	٣			
الصفوف والشعب	٨	١٣	١٦	١٤٩٪	
٨ - دخول التلاميذ ( فروع	٥	١			
الاختصاص )	٨	٨	٩	٨٤٪	

جدول رقم (٢٤) يوضح المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية  
( فيما يخص الطالبات )

ثانيا - المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية الخاصة بالمدرسة  
والمسؤولين :

وتضم هذه المشكلات الجوانب التالية طبقا لما جاء في ( الاستفتاء )  
المعد لهذا الغرض :

#### ١ - الابنية المدرسية ومشكلة نظام الازدواج :

تعتبر بناية المدرسة عنصرا هاما ، من عناصر التربية الحديثة ، وركنا  
أساسيا من أركان التعليم ، لما لها من أثر فعال في تربية الطلاب واعدادهم  
اعدادا سليما ، سواء أكانوا في غرفة الصف ، أم في مجالات العمل والنشاط  
المدرسي .

وتصنف الابنية المدرسية في مدارسنا الى صنفين :-

١ - الابنية الحكومية .

٢ - الابنية المستأجرة .

أما المدارس الحكومية فهي على العموم صالحة ، ومستوفاة لأكثر الشروط الصحية رغم أن البعض منها ضيق ، وبحاجة ماسة الى التوسيع نظرا ، لازدياد الأقبال على المدارس الثانوية في كل عام ، الأمر الذي يتطلب حتما زيادة الصفوف ، كما أن البعض الآخر يحتاج الى ترميمات مستمرة .

أما المدارس المستأجرة : فهي بيوت سكنية ، استأجرت لتصبح مدارس وإن لم تتوفر فيها أقل الظروف الصحية . فحوالت مطابخها وشاماتها الى مختبرات للكيمياء والعلوم وجعلت من الأراضي المجاورة لها : ساحات للالعاب يمارس فيها الطلبة ، مختلف الفعاليات التي لا تقل أهمية عن الفعاليات الصيفية .

فبدلا من أن تصبح المدرسة مجالا مشوقا يأتي اليه الطلاب بنفوس وعقول مفتحة نجدها ، قد تحولت مع الأسف الى محلات لا يرتاح بها الطالب بل ينتظر تجرده من جوعه الكئيب ، لانها تفتقر في الواقع الى الكثير من المشوقات <sup>(١)</sup> .

ولقد كان من نتائج قلة الابنية المدرسية ، ان لجأت وزارة التربية الى اتباع الدوام المزدوج ، والمقصود بالأزدواج « اشتراك مدرستين أو أكثر بالدوام في بناية واحدة ، وبصورة متعاقبة » .

فأصبح الطالب يداوم ثلاث ساعات في اليوم الواحد فقط ثم يترك المدرسة الى غير رجعة . هذا مع العلم بان المدرسة الثانوية في بلادنا تمثل أفضل مجتمع يمكن ان يتعرض له الطالب ليؤثر في نموه من جميع النواحي : الاجتماعية والعقلية والوجدانية والجسمية .

وجاءت مشكلة « الأزدواج » في مدارس البنين « بالمرتبة الثانية »

---

(١) د . طه الحاج الياس : دراسة في نتائج امتحانات الدراسة الإعدادية بغداد ١٩٦٥ ص ١٧ .

ونسبة مئوية مقدارها (٦٨.٥٪) \* اما في مدارس البنات ، فقد جاءت بالمرتبة الخامسة ونسبة مقدارها (٦٥.٤٪) من مجموع المؤشرات ( من المدرّسات ) \*

والجدول رقم (٢٤) أذاً يوضح خطورة هذه المشكلة التربوية وجسامتها ، فقد بلغت عدد المباني المدرسية (٣١٨) مبنى مقابل (٤٣٠) مدرسة ثانوية رسمية ، وترتب على هذا النقص ان صارت (١١٢) مدرسة

المسواء	عدد المدارس	عدد المدارس في البنات	البنات			
	(٢)	(١) (*)	المجموع	متبرع بها	مؤجرة	أميرية
بغداد	١٣٠	٥١	٥٦	٩٠	١	٦٣
الموصل	٤٧	١٦	٢٧	٤٣	٢	٢٣
أربيل	١٤	١٠	٤	١٢	-	١
كركوك	٢٠	١٣	٦	٨	٢	١
السليمانية	١١	١	٩	١١	-	٦
ديالى	٢٧	١٥	١٢	١٢	١	٣
الرمادي	٢١	٨	١٣	١٣	-	٥
الكويت	٢٠	١٠	١٠	١٣	-	٥
الحلة	٢٥	١٣	٨	٢٠	٣	٣
كربلاء	١٩	١٤	٥	١٠	-	١
الديوانية	٢٧	١٦	٩	٢٥	١٠	٥

(\*) يضمّنها بعض المدارس الابتدائية .

(١) مدرسة واحدة في كل بنائية .

(٢) مدرستان أو أكثر في بنائية واحدة . بالإضافة الى مشاركة بعض

المدارس الثانوية الاهلية ( كمدراس النجاة ) .



الناصرية	٢٠	١٢	٤	١٦	-	٢	١٤
العمارة	١٨	١٠	٦	١٦	١	٦	٩
البصرة	٣١	١٦	١٣	٢٦	١	١١	١٧
المجموع	٤٣٠	٢٠٥	١٨٢	٣١٨	١٢	١٣٥	١٧١ <sup>(١)</sup>

#### جدول رقم (٢٤) احصاءات بنايات المدارس حسب اللواء

ثانوية تشغل اثنين أو ثلاث منها - أو أكثر - «مبنى واحد» وفي وجبات متتالية من اليوم الواحد . ولم يتحسن هذا الوضع في السنوات المتتالية بسبب زيادة الإقبال على التعليم الثانوي وترينا الاحصائية الأخيرة لسنة ٦٧/٦٦ مدى حاجة العراق الى البنات المدرسية ، والواقع ان المشكلة الحالية مشكلة ( نقص كمي ) ، ولهذا فبناء المدارس ضرورة ملحة ، وقد أخذت وزارة التربية على عاتقها أمر تنفيذ هذه الضرورة وذلك بالخطوة الخمسية ابتداء من سنة ١٩٦٧/٦٦ . والجدول الاحصائي رقم (٢٥) يوضح الحاجة الى أبنية المدارس الثانوية في العراق خلال العشر سنوات القادمة .

اللاوية	المدارس الثانوية
بغداد	٤٤٠
الموصل	١٣٦
أربيل	٤٠
كركوك	٨٠
السليمانية	٢٨
ديالى	٨٨

(١) وزارة التربية ( الاحصاء التربوي - التقرير السنوي بغداد لعام ١٩٦٤/٦٥ ، مطبعة الحكومة بغداد ، ص ٨٧ .

٤٨	الرمادي
٤٤	الكوت
٦٤	الحلة
٥٢	كربلاء
٧٦	الديوانية
٣٦	الناصرية
٤٠	العمارة
٩٦	البحرة
(١) ١٣٦٨	المجموع

ان هذا العدد من الابنية المدرسية يمثل حاجة وزارة التربية لاجل  
فك نظام الازدواج في المدارس الثانوية الرسمية . وكذلك للاستغناء عن  
الإنجاز الدور لاجل جعلها مدارس وكذلك في سد حاجة الوزارة من  
الابنية المدرسية نتيجة للتوسع الطبيعي في زيادة اعداد الطلاب خلال  
السنوات العشر القادمة<sup>(١)</sup> .

#### ١ - النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

- ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة تلخص فيما يلي :-
- ١ - ان تعلم الطالب في مدرسة غير صحية يضاعف اجهاده الدراسي  
ويضعف صحته ويضيع من وقته ووقت المدرس في آن واحد ،  
بالاضافة الى الاموال التي تنفقها الدولة على مدرسته .
  - ٢ - ان انتظار طلاب وطالبات الوجبة الثانية ، انتهاء دوام المدرسة الاولى ،  
في الشوارع وأمام بناية المدرسة يعرض الطلبة الى كثير من المشكلات  
الادارية .

(١) انظر التقرير السنوي : الاخصاء التربوي ، وزارة التربية  
لسنة ١٩٦٦ - ١٩٦٧ ( مطبوع بالالة الطابعة ) .

٣ - انعدام الدشاط المدرسي والفعاليات اللاصفية وكثيرا ما تتعثر مجالس الآباء والمدرسين في هذه المدارس في عملها .

٤ - ومن البديهي ان دوام مدرستين أو ثلاث في بناية واحدة يحتمل على الطلبة المجيء اليها من مسافات بعيدة .

٥ - يعرض الدوام المزدوج بقاء الطلاب خارج المدرسة ، وإلى كثرة اوقات الفراغ بصورة غير طبيعية ، وهذا مما يفسد الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المدرسة الثانوية . وهناك الكثير من المشكلات التي ترتب على الدوام المزدوج منها : سوء التفاهم بين الفرائشين والمستخدمين العائدين لهذه المدارس المزدوجة في البناية الواحدة بسبب تنظيف المدرسة أو ترتيب المقاعد ، وقد تنقل هذه المشاكل إلى المديرات والمديرين في عهده المدارس .

#### ب - اسباب الازدواج :

ان أسباب الازدواج كثيرة ويمكن ان نجملها بما يلي :-

١ - ان الزدياد الاقبال على المدارس الثانوية ازديادا كبيرا لم يمكن مديريات تربية الالوية من اعداد الابنية الكافية التي تناسب ، وهذا التوسع في التعليم الثانوي .

٢ - قلة الامكانيات المالية والمبالغ المرسدة من قبل المسؤولين لاستئجار الابنية للمداس الثانوية ، لذلك عمد المسؤولون إلى الاستفادة من الابنية المتوفرة لديهم .

٣ - قلة عدد المدرسين في المدارس الثانوية يشجع المسؤولين على جعل المدارس مزدوجة لسد شواغر الملاك .

٤ - ان الدوام المزدوج يوفر استعمال الاثاث ووسائل الايضاح ومحتويات

المدرسة للمدرسة الأخرى التي تزودج معها .

### ج - الاقتراحات والتوصيات للمشكلة :

تقترح خلا للمشكلة ما يأتي :-

١ - ان مشكلة الازدواج لن تحل خلا جذرياً ، اذا توفرت البيانات المدرسية الكافية ، لذا لا يفر من معاونة الموسرين من الاهلين وبعض الجهات الحكومية في هذا السيل .

٢ - تجنب فتح المدارس المزدوجة الجديدة على قدر الامكان وان الحد من قيام هذه المدارس هو بحد ذاته اجراء فعال . . . قد يؤدي سرور الزمن الى معالجة المشكلة القائمة .

٣ - على المسؤولين الافادة من الدوام المزدوج بصورة مؤقتة حتى يتم اعداد البنية ، او لاكمال نقص الاناث او الملاك . ويجب ان يجد المسؤولون لازائهم باي شكل من الاشكال ، ويقدر ما تسمح به الامكانيات اللازمة .

٤ - زيادة الاعتمادات المخصصة للمباني المدرسية الجديدة ، على ان يراعى عند وضع الميزانية ، ظروف كل لواء من حيث حاجته الى المنشآت الجديدة ومدى تخلفه عن بقية الاولوية .

٥ - قيام الاولوية باعمال الترميم للابنية المدرسية حسب الاسبقية التي تتخذها مديريات التربية والتعليم . وعدم استخدام الاموال المقررة للاصلاح والصيانة في بناء اصول جديدة . الامر بسبب التخلل الخطير في المرافق والمباني المتصدعة .

٦ - بالنسبة لضخامة الاموال المطلوبة للمباني المدرسية يتحتم ان تساهم الهيئات الشعبية : من جمعيات تعاونية ، ومجالس الآباء والمؤسسات



والشركات والمصانع في الدولة لبناء المدارس لاهاء موظفيها وعمالها  
واهل الحي التي تسكنه ، ويقترح تخصيص جزء من النسبة المخصصة  
للخدمات من ارباح المؤسسات لاقامة المباني المدرسية .

٧ - الاستفادة من قانون « الافتراض » المباني المدرسية ، وبالامكان  
الاستفادة من قروض المصرف العقاري ، ووفق الاسس التي يتم  
بموجبها تسليف الهيئات والافراد في بناء الدور لهم .

٨ - مساعدة الوزارات الاخرى في توفير المباني اللازمة كوزارة الاوقاف  
والشؤون الاجتماعية ، والهيئات العامة ، مثل مصلحة السكك  
والهوائية ، وغيرها .

#### نقص الاماكن في الابنية والوسائل والادوات :

تفتقر كثير من المدارس الثانوية الرسمية الى الاماكن الخاصة  
بالمختبرات والاجهزة او نقص في الادوات والوسائل التعليمية ، بالإضافة الى  
نقص الاثاث والملازم المدرسية . اذ ان بعض مدارس الثانوية قد ورثت  
انواعا مختلفة من الاثاث والادوات المدرسية البالية . وقد اصبح الكثير منها  
غير صالح للاستعمال ، بالإضافة الى عدم صلاحيته لطلاب المرحلة الثانية .

والجدير ان نبين ان هذا الافتقار والعجز في كفاية المباني المدرسية  
والتجهيزات والمختبرات والادوات له « مغراء الخطير في اتجاهات النمو في  
المدارس الثانوية ، اذ انه اضطر كثيرا من المدارس الى توجيه الطلاب نحو  
شعب الآداب بدلا من شعب العلوم ، وهي الشعب التي تزداد حاجة البلاد  
الى خريجيها عاما بعد عام .

ومن المتوقع ان يستمر هذا الانحاد في المستقبل ما لم تحدث جهودا  
جسادة كبيرة مقصودة لاستيفاء المدارس من المختبرات والتجهيزات

## العلمية (١) \*

### ١ - النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

ان النتائج المترتبة على هذه المشكلة هي :-

- ١ - تعذر الحركة داخل الصف لتحديد المقاعد في هذه الغرف الضيقة .
- ٢ - عدم توفر الجلسة الصحية المريحة للكتابة او القراءة او الاستماع .
- ٣ - عدم استعمال المختبرات ، لعدم توفر الامكنة رغم ما لهذه الوسائل والمختبرات من اهمية علمية وتربوية ، فهي تبرز المعاني والافكار وتقربها الى الذهن فلا تستطع المدرسة الثانوية ان تحقق اهدافها وتؤدي رسالتها والحالة هذه ، فالصفوف مزدحمة ، والنتيجة الصحية مهمله ، والاثاث ليست بكافية وغير مناسبة . وتعذر وجود الامكنة للمختبرات . وقد جاء في الاستفتاء ان ( ٦٦.٩٪ ) من مجموع المشتركون في الاستفتاء ، لا تتوفر لديهم الامكنة للمختبرات هذا في مدارس البنين . اما في مدارس البنات فان ( ٤٣.٩٪ ) من مجموع المؤشرات من المديرات في مدارس البنات ، لا تتوفر لديهم الامكنة للمختبرات ، وهناك نواقص اخرى كعدم وجود قاعة للاجتماع . وغرفة للمكتبة ، وساحة للعب وغيرها من مجالات النشاط الاجتماعي والفعاليات اللاصفية . كما يظهر من الجدول رقم (٢٦) :

نواقص المدرسة		مديرون		مديرات	
		تكرار نسبة٪		تكرار نسبة٪	
١ - الامكنة للمختبرات		٨١	٦٦.٩٪	٤٧	٤٣.٩٪
نواقص اخرى - قاعة للاجتماع غرفة للمكتبة .... الخ		٢٦	٢١٪	٢٦	٢٤٪

(١) د. محمد احمد الغنام و د. محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، مطبعة الحكومة ، بغداد ١٩٦٦ ، ص ٥٦ .

ومن خلال زيارتنا لهذه المدارس الثانوية ، ومن نتائج الاستفتاء الذي أجريناه ، اوضح لنا فقر هذه المدارس الى الاجهزة والادوات الخاصة لتدريس العلوم والفيزياء والنبات والحيوان وحتى الكيمياء التي يتطلب من خلالها ان يقوم الطالب بالتجارب بنفسه وبمساعدة المدرس . هذا بالإضافة الى ان الهدف من تدريس العلوم لم يكن مجرد تزويدهم بالمعلومات فحسب بل تعويدهم على الاستنتاج عن طريق اكتشافه للحقائق العلمية ، ودقة الملاحظة وتدريبهم على طريقة التفكير العلمي .

لكن الطريقة التقليدية الشائعة في مدارسنا ، في تدريس هذه المواد هي طريقة الحفظ والاستظهار . وهي بعيدة كل البعد عن الهدف التربوي المنشود وكذا الحال في الفروع الادبية اذ قلما يستعمل المدرس او المدرسة ، الخارطة في درس التاريخ أو الجغرافية ، وهذا مما يؤسف له حقا ان يكون تعليمنا نظريا بهذا الشكل المزرى .

## ٢ - مشكلة عدم تعاون أولياء أمور الطلبة مع ادارة المدرسة :

مما لا مراء فيه ان مهمة المدرسة : هي مرحلة متممة لمهمة البيت ، وعليه فمن الضروري ان يتعاون أولياء أمور الطلبة مع ادارة المدرسة في تربية ابنائهم لكي يقف كل من المدير والمدرس على المؤثرات البيتية التي تلعب ادورها في سلوك الطالب ، وما يشتمل عليه البيت من مشجعات ومثبطات ، كمعاملة الوالد لابنه ، أو فقر الحالة الاقتصادية للعائلة . وما تأسيس جمعيات الآباء والمدرسين الا لتحقيق هذا الهدف وهو تعاون البيت مع المدرسة ، وايجاد الاسعاج التام بينهما فيما يخص تربية الابناء .

وان اول العلاقات التي تنشأ بين المنزل والمدرسة هي عن طريق تنظيم مجالس الآباء والامهات وان هذه العلاقات مفيدة حيث يقف كل من البيت والمدرسة على ما يديه الاخر من ملاحظات بالنسبة للطلاب ، فيرسم كل من



ولي يميز الطالب والمدرسة الصنورة الصحيحة ، لحالة الطالب ، وهذه تساعد بدورها على نمو الطالب نموا مطردا في حدود مواهبه وامكانياته بالإضافة الى انها تساعد على تذكرك اي انحراف او قصير في سلوك الطالب والذي يلحظه البيت او المدرسة في وقت مبكر قبل استفحال الامر ، وتحويله الى مشكلة قد يستعصي حلها .

• ويشير الجدول رقم (٣٧) الى ان هذه المشكلة جاءت بالمرتبة الرابعة وتكرار مقداره (٦٣.٦٪) من عدد المؤشرين ، اما في مدارس البنات فقد جاءت بالمرتبة العاشرة وتكرار مقداره (٤.٠٨٪) من مجموع المؤشرات (من المديرات) .

وفي السؤال رقم (٣٣) الوارد في الاستفتاء حول : علاقة ادارة المدرسة باولياء امور الطلبة .. حيث يظهر لنا من الجدول رقم (٢٧) ما يلي :-

مديرون		مديرات	
تكرار نسبة٪		تكرار نسبة٪	
٢٣	٪١٩	٢٩	٪٢٧
١٥	٪١٢.٣	٣٧	٪٣٤.٥
٧٦	٪٦٢.٧	٢٧	٪٢٥.٣
٧	٪٥.٩	٤	٪٣.٩
١ - راضين			
٢ - غير راضين			
٣ - غير مهتمين			
٤ - لا ادري			

• جدول يبين مدى استجابة أولياء أمور الطلبة تجاه تقديرات المدرسة لتنتائج امتحانات أبنائهم .

يبدو ان ( ٦٢.٧ ) من مجموع المؤشرين من المديرين قالوا « ان اولياء امور الطلبة غير مهتمين تجاه تقديرات المدرسة لتنتائج ابنائهم » . اما في مدارس البنات فقد كانت نسبة المديرات ( المؤشرات ) هي ( ٢٥.٣٪ ) رغم



قلة اهتمام اولياء امور الطلبة بنتائج بناتهم \* وعندما استفسرنا « في الاستفتاء » على مدى تعاون مجالس الآباء والامهات مع ادارة المدرسة الثانوية ، ظهر لنا من الجدول رقم (٣٦) \* ان (٨٨,٤٪) من مجموع المؤشرين ( من المديرين ) يذكرون : ان مجالس الآباء والمعلمين لم تتعاون مع ادارات المدارس كما كان منتظرا \* اما بالنسبة لمديرات المدارس فان ( ٨١,٣٪ ) من مجموع ( المؤشرات ) من المديرات اشرن على عدم تعاون مجالس الامهات مع ادارة المدرسة :

أ - ويعتقد بعض المديرين والمديرات : ان الاسباب في عدم التعاون يمكن ان تعزى الى الاسباب الآتية ، والتي تظهر من الجدول رقم (٢٨) \*

الاسباب		مديرون		مديرات	
		تكرار نسبة٪		تكرار نسبة٪	
١ - ازدواج المدرسة		٧١	٥٨,٦	٤١	٣٨,٣
٢ - الهدف ، جمع التبرعات		٣٥	٢٨,٩	٤٦	٤٢,٩
٣ - الجهل والفقر		٣٠	٢٤,٨	٢٠	١٨,٧

\* جدول رقم (٢٨) اعلاه - يبين اسباب عدم تعاون مجالس الآباء وعدم نجاحها في العراق \* \*

واما يدعم هذا الرأي ويؤيده ، هو انه عند مقابلتنا لبعض مديري ومديرات المدارس الثانوية والبحث معهم عن اسباب عدم نجاح مجالس الآباء والمدرسين في العراق ، ظهر لنا ان هذه المدارس لا تعنى باستدعاء اولياء امور الطلبة ، وانه قلما يزور اهالي الطلبة المدرسية \* وقد عزى الكثير من المديرات والمديرون ان من اسباب عدم تشكيل هذه المجالس في مدارسهم

الى عدم وجود قاعة في المدرسة ، او الى الدوام المزدوج او الى جعل اولياء امور الطلبة وقرهم .

ورغم ان المسؤولية الكبيرة تقع على عاتق اولياء امور الطلبة ولكن هذا لا يسع من ان تحاول ادارات هذه المدارس مرة اخرى من توثيق الصلة بين المدرسة وبين اولياء امور الطلبة حتى تكسب ثقتهم ومعاونتهم في تربية ابنائهم ، ولكي تسهل على المدرسة اداء مهمتها بما يحقق الاهداف التربوية التي تصبو الي تحقيقها .

### ب- بعض الاقتراحات والتوصيات :

١ - ان تشجع المدرسة اولياء امور الطلبة على زيارتها ، لتطلعهم على كل ما يهمهم ان يعرفون عن حالة اولادهم وفي وسعها ان تتيح لهم فرصة زيارة الصفوف .

٢ - على مدير المدرسة ان يتصل باولياء الامور ويطلعهم على نظام المدرسة وما يبذله من جهد لخير ابنائهم ويستعين بهم عند الحاجة للنهوض بعمله . ولعل خير وسيلة لتحقيق هذا الغرض هو ، مجلس الاباء والمدرسين ، وقد ارسلت وزارة التربية تعميما على منسوبيها تدعوهم الى ذلك . فمن طريق هذا المجلس سيتم التعاون بين المدرسة والاباء وتحقق بصورة سليمة ، ويمكن الاستفادة من مجلس الاباء في حل بعض المشكلات الخاصة بالطلاب او بالمدرسة كمشكلة النقص في الابنية والمعدات والاثاث والتجهيزات وغيرها .

### ٣ - كثرة الاعمال الكتابية اليومية

لقد تطرقنا في الفصول السابقة ، الى وظيفة مدير المدرسة الثانوية وواجباته وكيف تطورت وظيفة المدير من جانبها الاداري . وكيف تركز

الاهتمام في ادارة المدرسة بدلا من الاهتمام بتجسير امور المدرسة ،  
والنهوض بها ، كتنقية الصلة بين المدرسة والمجتمع والاهتمام بالطالب  
وتحسين طرق التدريس ، ورفع مستوى التعليم وتنقيح المناهج وتطويرها ،  
والاشراف الفني في المدرسة .

ولا يزال اكثر المديرين يخصصون الجانب الاكبر من وقتهم للاعمال  
الكتابية الروتينية ذات الصلة بالناحية الادارية ، بينما هم يهملون اعمالا  
اخرى اكثر خطورة ويحتم الواجب على مدير المدرسة ان يشرف بنفسه على  
جميع الاعمال سواء كانت كتابية او غير كتابية . واطلاع جميع الموظفين في  
المدرسة على ما يرد للمدرسة من المنشورات والتعليمات التي تصدرها الوزارة  
تباعا ومراعاة اطلاع ما يستجد في الخدمة بالمدرسة على المنشورات التي تصل  
باختصاصه مما يكون قد صدر قبل تعيينه والعمل على تطبيق هذه المنشورات  
والتعليمات ومتابعتها ، وهو مسؤول بصورة غير مباشرة عن تنفيذها وفي كتابة  
التقارير الى مديرية التربية : حول بنائه المدرسة والمكتبية واحتياجاتها  
واحتياجات معقبرات المدرسة ومعاملتها ، وعن الملاك من حيث قوته وضعفه  
وشواغره ( ان حصل ) ومقترحاته حوله<sup>(١)</sup> .

وقد نص « نظام المدارس الثانوية » على ضرورة الاهتمام بجميع هذه  
الاعمال المدرسية والاشراف عليها . وقد جاء في تعليمات وزارة التربية<sup>(\*)</sup>  
ما يؤكد ذلك نقتطف منها ما يأتي :-

١ - دراسة المنهج المقرر والاشراف على تنفيذه ما يتصل به من نشاطات  
وفعاليات .

---

(١) مديرية الشؤون الفنية العامة : المناهج والكتب : التعليمات  
الخاصة باعمال الهيئات التعليمية في المدارس المتوسطة والثانوية بكتابها  
المرقم ٣٨٤٤١ والمؤرخ في ١٩٦٦/٩/٢٦ .

(\*) المصدر نفسه .

٢ - الاشراف على المدرسين في الصفوف الدراسية ، وعلى قيامهم باعطاء الواجبات وتصحيحها .

٣ - الاطلاع بالتطورات التربوية الحديثة وبالانجازات الجديدة في التعليم الثانوي .

ومما لا شك فيه ان وظيفة مدير المدرسة تتطلب منه ، ان تكون لديه المعلومات الواسعة عن مهنته ، وعن طبيعة الثقافة بوجه عام . اذ لا يمكن ان يؤدي واجباته المتعددة ، ومسؤولياته الكثيرة بنجاح ما لم يكن على درجة كبيرة من الكفاية في تطبيق المبادئ التربوية الاساسية ، وهذا يتطلب ولا شك ، الاعداد الكافي في الجامعة والنمو المستمر أثناء الخدمة ، والبحث والاطلاع باحدث النظريات التربوية .

وقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة السابعة بالنسبة لمدارس البنين ونسبة مقدارها (٥٤.٩٪) من مجموع المؤشرين . اما في مدارس البنات فقد جاءت بالمرتبة الرابعة وبتكرار مقداره ( ٧٣.٩٪ ) من عدد المؤشرات من مديرات المدارس الثانوية للبنات ، مما يدل على انها من المشكلات الهامة التي يجابهها المديرون والمديرات في المدارس الثانوية .

#### ١ - اسباب هذه المشكلة :

ان اسباب بروز هذه المشكلة يمكن ان تلخص بما يلي :-

١ - لا تتوفر في المدارس الثانوية - الاجهزة الادارية والكتابية الكافية لمساعدة المدير في هذا المجال لكي يتفرغ للشؤون الادارية الاخرى .

٢ - وهناك اسباب ترجع الى المدير نفسه ، وهي اهتمامه بهذا النوع من الاعمال الكتابية الروتينية على حساب الاعمال الاخرى . ومن النتائج المترتبة على هذه المشكلة ، ان الاعمال الكتابية تشغل المديرين والمديرات عن تأدية بعض واجباتهم الادارية والفنية . وتبغلي هذه



المشكلة ، كما ذكرنا في المدارس الكبيرة ، أكثر منها في المدارس الصغيرة ، ففي المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (٣٠٠) طالب أو طالبة تزايد الواجبات الإضافية والمشكلات التي تقع على المدير لحلها . فبدأ المدير والحالة هذه في البحث عن يساعده في الأعمال الكتابية وبذلك فقد عين الكتاب والمحاسبون والسكرتاريون لمساعدة المدير في الأعمال الكتابية الروتينية ، كذلك معاونين والمدرسين الأوائل ممن يقوى على مساعدة المدير في الأعمال الإدارية والفنية . إلا أن هذا العدد من المساعدين لا يزال غير كافٍ ، فقد ظهر من نتائج الاستفتاء أن هناك نقصاً وعجزاً في هذا الجهاز .

#### ب - بعض الاقتراحات والتوصيات :

١ - أن توفر الأجهزة الإدارية والكتابية الكافية كثيراً ما تساعد المدير على القيام بدوره الطبيعي في مجال التعليم ، والمقصود بهذا هو أن يكون للمدير - وكيل - في المدرسة (\*) التي يزيد عدد طلابها عن (٥٠٠) طالب وعدد مناسب من معاونين وكتبة ومحاسبين .

٢ - أن يكون هناك اختصاصي في الإرشاد النفسي وفي شؤون الامتحانات لكل (٢٥٠) إلى (٣٠٠) وقد يتعين خريجات الخدمة الاجتماعية في بعض المدارس الثانوية للغرض نفسه . وبهذه المقترحات يمكن التخفيف من حدة المشكلة إلى حد ما .

#### ٤ - الكتب المدرسية ونسبة الطلاب المعفون من شرائها

كانت الكتب المدرسية تباع في المكتبات الأهلية ، ثم حصرت وزارة التربية والتعليم بيع الكتب المقررة بيدها خشية التلاعب بالأسعار عن طريق

---

(\*) عملاً بما هو معمول حسب النظام والتعليمات في كل من الجمهورية العربية المتحدة وسوريا ولبنان .

بيعها من قبل اصحاب المكتبات • فأخذت مديريات التربية على عاتقها بتوزيع هذه الكتب على المدارس • وتقوم ادارة المدرسة بدورها بتوزيع الكتب على الطلاب بعد استلام اثمانها منهم ، باستثناء الطلبة الفقراء منهم ، أو الذين يشملهم الاعفاء من دفع اثمان الكتب والذين تبلغ نسبتهم ( ٤٠ ٪ ) من مجموع طلاب المدرسة الواحدة •

وقد ظهر لنا نتيجة للاستفتاء : « ان بعض المديرين يعانون من مشكلة بيع الكتب ونسبة الاعفاء ، وتتجلى مشكلة الاعفاء من دفع ثمن الكتب في المدارس الكائنة في الاحياء الفقيرة ، فان نسبة الاعفاء الرسمية هي ( ٤٠ ٪ ) كما ذكرنا ، وتكاد تكون نسبة الفقراء في بعض المدارس كبيرة ، الى ما يقارب ضعف نسبة الاعفاء المقررة •

اما مشكلة بيع الكتب : فيعاني منها الجهاز الاداري في مدارسنا الثانوية - وبصورة خاصة محاسب ومعاون المدرسة - وحتى المدير في اكثر الاحيان وقد يحدث اخيانا تلكؤ الطلبة المتمكنين من شراء او دفع اثمان الكتب المدرسية المقررة • وقد يحدث كذلك « ان يتأخر اصال الكتب الى هذه المدارس ، الذي سيؤثر على سير الدرس والى ضعف المستوى العلمي للطلاب والى اختلال النظام في المدرسة اخيانا •

#### ١ - اما اسبابها فتعزى الى الامور التالية :-

- ١ - قد يتساهل بعض المديرين في طلب الكتب المدرسية ، قبل اليوم الاول من العام الدراسي الذي يؤدي الى تأخر وصولها الى مدارسهم •
- ٢ - قد لا يطلب المديرون عددا احتياطيا من الكتب المدرسية الذي يسبب نقصا في عدد الكتب المطلوبة والتي لا تفي بحاجة الطلبة •
- ٣ - عدم استقرار وتغير المناهج الدراسية وتبدلها •

ب - وتلافيا لهذه المشكلة نقترح ما يلي :-

١ - يفضل توزيع الكتب - مجانا - على الطلبة قدر الامكان ، أسوة بالمدارس الابتدائية .

٢ - اعارة الكتب للطلاب لمدة سنة ، حيث تسترجع الى المدرسة في نهاية العام ، الا في حالات الضياع او اتلاف هذه الكتب ، ففي هذه الحالة لا يلزم الطلاب باعادتها .

٣ - ان تتخذ الوسائل التي تكفل بيع الكتب بسعر الكلفة .

٤ - تأجير هذه الكتب او ان يلزم الطلاب بدفع غرامة مالية في حالة اساءة استخدامها من قبلهم ، او لفقدهم ايها .

٥ - ان تكون الكتب المدرسية معدة للتوزيع على التلاميذ منذ اليوم الاول من العام الدراسي حتى بالنسبة للاماكن النائية من مراكز الالوية .

٦ - ان تتخذ الوسائل الكفيلة بتسهيل عملية تسلم الكتب وبيعها .

٧ - ان يتم التعاون بين المدارس الواقعة في الاحياء الغنية اقتصاديا مع تلك المدارس التي تقع في الاحياء الفقيرة اقتصاديا ، من حيث نسبة الاعفاء من اثمان الكتب المدرسية .

#### ٥- مشكلة عدم توفر الامكانيات المالية

لايد لكل مدرسة ان تتوافر فيها الامكانيات المالية ، التي تعينها على اداء رسالتها ، وتيسر لها القيام ببرامجها التربوية على النحو ، الذي تتطلبه الاتجاهات التربوية الحديثة . والمدارس القليلة الامكانيات تبذل الكثير من قواها البشرية ، فقد يقال : ان المدير او المدرس المبتكر يستطيع ان يؤدي عمله بأقل الامكانيات ورغم ان هذا القول صحيح الى حد ما ، الا انه الى جانب ذلك ، يجدر بنا ان نتذكر اننا نهدف الى ان تقوم المدرسة بوظيفتها

نحو ابنائها ونحو المجتمع المحلي ، وكذا الحال فإن مدارسنا يجب أن تعمل من أجل الراشدين في المجتمع أيضا .

وهذه الخدمات التي تقدمها المدرسة لا تؤدي وظيفتها على أكمل وجه دون توافر هذه الإمكانيات على نحو مقبول .

والجدير بالذكر أن الدراسات والأبحاث العلمية كشفت لنا كذلك عن ارتباط وثيق بين جودة التعليم والانفاق عليه ، مثلا في - مدى كفاية المدرسة ماليا والانفاق عليه مثلا في تكلفة التلميذ الواحد ، وإن زيادة حفظ التلميذ من هذه النفقات والمضروفات ، ممثلة في رواتب المدرسين ، وثمان تجهيزات وتكاليف مباني وصيانة واستهلاكات مدرسية وإلى غير ذلك مما تحتاجه المدرسة<sup>(١)</sup> .

#### مظاهر المشكلة :

كثيرا ما نسمع بشكوى المديرين والمديرات من قلة الإمكانيات المالية في مدارسهم . ولقد جاءت هذه المشكلة ( بالمرتبة الثانية ) بالنسبة لمدارس البنات ، ونسبة مقدارها ( ٧٨,٦٪ ) ، أما في مدارس البنين ، فقد جاءت ( بالمرتبة التاسعة ) ونسبة مقدارها ( ٤٣,٨٪ ) ، إن كل هذا يجعلنا نتحسّن بوجود هذه المشكلة بل وبخطورتها أيضا . ومما يؤيد ذلك هو قول : « لمديرين » بأن المخصصات الشهرية التي خصصتها مديريات التربية ، لكل صف من صفوف المدرسة لا تتجاوز الـ ( ١٠٠ ) فلس شهريا .

فالمدرسة التي تضم خمسة عشر صفا ، لا تزيد مخصصاتها الشهرية لكل شهر عن الديار والنصف ، وأذن فمجالات الصرف في المدارس الثانوية ضيقة جدا ،ثير التساؤل بل والعجب .

---

(١) د. محمد أحمد الغنام و د. محمد سيف الدين فهمي : مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، ص ٥٦ .



وقد جاء في الاستفتاء شكوى إحدى المديرات من ناحية صيانة المدرسة  
فمثلا : « اذا ما اضطرت المديرية اصلاح المرافق الصحية مثلا ، فلا تصرف  
المبالغ الا بعد سلسلة من المعاملات الروتينية البغيضة » . هذا مع العلم ان  
مجالات الصرف في المدرسة الثانوية ، واسعة جدا كسراء الطباشير الملون ،  
وسائر الزواقد ، والمصابيح الكهربائية وغير ذلك .

وحالا لهذه المشكلة الملحة نقترح ما يلي :-

لا شك ان تنظيم النواحي المالية في المدرسة ، سيحل بدوره الى حد  
ليس بالقليل مشكلة الامكانيات ، بحيث تتمكن المدرسة ، ان توفر امكانياتها  
بصورة أفضل واي مدرسة حين تعاون مع غيرها من المدارس فتبادل واياها  
الامكانيات سيساعدها ذلك على التغلب على كثير من مشكلاتها بهذا الصدد ،  
وعليه فاننا نوصي بما يلي :-

١ - ان تخصص مديريات التربية اعتمادا ماليا مناسبيا ، لتوفير الامكانيات  
المالية للمدارس الثانوية +

٢ - اتاحة الفرص المتكافئة امام جميع المدارس للارتفاع بكافة الامكانيات ،  
وعدم التمييز بينها .

٣ - تشجيع التعاون بين المدارس المختلفة ، وتشجيع تبادل المواد والادوات  
الفائضة عن الحاجة بينها .

٦ - ( عدم توزيع الفراشين والمستخدمين على المدارس الثانوية )  
بصورة عادلة

من الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، هي قلة الفراشين  
( المستخدمين ) فيها ، او كون هؤلاء الفراشين عاجزين عن العمل ، او  
كسالى متبلدين او من كبار السن . وقد جاءت هذه المشكلة في الاستفتاء في  
المرتبة الثالثة عشرة في مدارس البنات وبكرار نسبته المئوية ( ٣٥ر٥ )

## بالنسبة للمديرات \*

أما في مدارس البنين فقد جاءت بالمرتبة الرابعة عشرة من بين المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية ، ويتكرر مقداره ( ٢٨,٨ ٪ ) من مجموع المؤشرين ( من المديرين ) والذي يضاعف من حدة هذه المشكلة - وهو ازدواج المدارس ودوام مدرستين أو أكثر في بناية واحدة \* ويترتب على هذا عدم نظافة المدرسة وترتيب رحلاتها من قبل فراشي المدرستين \* وأحيانا تصل هذه المشكلات الى إدارات المدرستين وتخفيف وطأة هذه المشكلة نقتراح ما يلي :-

١ - أن يتم تعيين الفراشين من قبل المسؤولين في المدارس الثانوية ، بما يتناسب وعدد الطلاب من جهة ، وسعة المدرسة (\*) ، وما يلقي عليهم من واجبات من جهة أخرى \*

٢ - نقل العدد الزائد من الفراشين الى مدارس أخرى هي بأسس الحاجة الى خدماتهم \*

٣ - أن يؤخذ بنظر الاعتبار رأى مديري المدارس في تعيين الفراشين ولا يفرضوا عليهم فرضا ضمنا لحسن انتفاعهم \*

٤ - عدم تعيين الفراشين المسنين لأنهم سيكونون عاجزين عن العمل بعد فترة قصيرة من الخدمة ، وهذا مما يجعلهم عالة على مدارسهم في المستقبل القريب \*

## ٧ - مشكلة تعاون مديرية تربية اللواء مع إدارة المدرسة

لكي تؤدي المدرسة الثانوية رسالتها التعليمية والتربوية خير أداء يجب أن تقوم العلاقة بينها وبين مديرية تربية اللواء على التعاون والتفاهم ،

(\*) يفضل أن يكون عدد فراشي كل مدرسة بنسبة فراش واحد لكل ( ١٠٠ ) طالب \*

اذ ان مديرية التربية هي الواسطة بين ادارة المدرسة ووزارة التربية ، وهي المسؤولة عن تعيينات المدرسين والمعاونين والمستخدمين ، وهي التي تزود المدرسة بالكتب المدرسية والرواتب والاجازات وتحقيق الخدمات الصحية .

ويتم اتصال المدرسة الثانوية - بوزارة التربية - عن طريق هذه المديرية ، وعن العلوم ان وزارة التربية ، هي التي ترسم الخطوط العامة لسياسة التعليم وتصدر النظم والتعليمات وترسم المناهج الدراسية ، وتعقد الكتب المدرسية وتبحث مشكلات المدرسة ، وتضع الحلول المناسبة لها .

#### ١ - مظاهر المشكلة :

يشكو الكثير من المديرين والمديرات من عدم تعاون مديريات التربية معهم من : ناحية نقل المدرسين والتعيين ، واختيار معاونين ، وقد جاءت هذه المشكلة بالنسبة لمدارس البنين ، بالمرتبة السادسة عشرة ، وبنسبة مقدارها ( ٢٣.٩٪ ) اما في مدارس البنات فقد كانت بالمرتبة التاسعة عشرة ، وبنسبة مقدارها ( ١١.٩٪ ) من مجموع المؤشرات (من مديريات المدارس الثانوية) ، وللمحد من هذه المشكلة نقترح ما يلي :-

١ - ان مدير المدرسة هو حلقة الاتصال بين المدرسة ومديرية التربية ، فعليه ان يقوم بدور الوسيط ، والمبلغ لكل ما تصدره الوزارة من نظم وتعليمات وعليه ان يشرف بنفسه على حسن تنفيذها . ويعرض على مديريات التربية كل ما يعتريه مدرسو مدرسته من اقتراحات ، وهو الذي يقوم بتقديم التقارير التي تقيم اعمال افراد الهيئة التعليمية لكي تكون مديريات التربية على بينة من امورهم واحوائهم خاصة من الناحية الفنية .

٢ - على مديريات التربية ان تأخذ برأى مدير المدرسة عند نقل او تعيين

المدرسين في مدرسته ، وتضعي الى ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات بوصفه المسؤول الاول عن انتظام سير الدراسة في مدرسته .

٣ - على مديريات التربية ان تعقد الاجتماعات والمؤتمرات لمديري المدارس الثانوية بين حين وآخر ، لبحث المشكلات التي تحدث في الدوام ومعالجة مشاكلهم الخاصة بمدارسهم ، بالتعاون على حلها ، ولتوثيق العلاقات بينهم .

#### ٨ - خطة الدراسة ( جدول الدروس الاسبوعي )

ان خطة الدراسة ، او ما يسمى جدول الدروس الاسبوعي : هي مجموعة المواد الدراسية التي يتضمنها المنهج ومقدار الزمن المخصص لكل منها :

أ - وان جدول الدروس الاسبوعي : هو المحور الذي تدور عليه جميع الفعاليات المدرسية ، وله اهميته الكبرى في العملية التربوية ككلها ، وهو الذي يتحكم في سير العمل في المدرسة فيعرف الطالب والمدرس عن طريقة العمل المتسند اليه في وقت معين ، كما ان له اثره في علاقة المدرسين بالمدير ، وفي راحتهم وحماستهم للعمل المدرسي .

ب - وبلاقي واضعوا جدول الدروس الاسبوعي ، صعوبات كثيرة : لذا يتطلب من واضعيه الخبرة والكفاءة والذكاء والتوفيق .

وقد جاءت هذه المشكلة - في المرتبة السادسة - في مدارس البنات ويتكرر مقداره (٥٦٪) اما في مدارس البنين فقد جاءت بالمرتبة السابعة عشرة ويتكرر مقداره (٢١٤٪) من مجموع المؤشرين ، وسعالج اسباب هذه الفروق بين مدارس البنين ومدارس البنات في فصل قادم .

اما عن الامور التي يأخذها مديري ومديرات المدارس الثانوية بنظر



الاعتبار عند وضعهم جدول الدروس الأسبوعي يمكن ابرازها في الجدول التالي :-

مديرون		مديرات	
المؤشرين نسبة %		المؤشرات نسبة %	
٧٦	٦٢ر٧	٢٤	٢٣ر٣
١٧	١٣ر٢	٨١	٧٥ر٧
٩	٧ر٤	٣	٢ر٨

( جدول رقم (٢٩) يبين أهم الاعتبارات التي يأخذها المدير بنظر الاعتبار عند اعداد جدول الدروس الأسبوعي ) .

والمفروض بجدول الدروس الأسبوعي ، انه يخدم « البرنامج التعليمي » ، أولا ، ثم تراعى فيه مصلحة كل من المدرسين والطلبة ، ويجب ان يكون الجدول ( مرنا ) قابلا للتحويل والتشكيل بما يناسب مصلحة الطلاب عند الحاجة ايضا . وجاءت هذه النسبة بمقدار ( ٦٢ر٧ % ) بالنسبة للمديرين ، ام في مدارس البنات فقد ظهرت نسبة مراعاة مصلحة المدرسات ( ٧٥ر٧ % ) وهذا خلاف ما هو المطلوب تحقيقه من جدول الدروس الأسبوعي ، ومناقضة لتعليمات الوزارة ايضا (١) .

وسنتطرق الى هذه الناحية في الفصل الذي سيبحث في اوجه الشبه والاختلاف والتقارب بين مشكلات ادارة مدرسة البنات وادارة مدرسة

(١) انظر تعليمات تنظيم الجدول المدرسي للمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية صادرة بموجب كتاب مديرية الشؤون الفنية العامة / المناهج والكتب رقم (٣٥٧٤٩) في ١٢/٩/١٩٦٧ .

## البيان الثانوية •

اما الصعوبات التي تواجه واضعي الجدول فقد اشرنا اليها في الجدول رقم (٣٠) :

مديرون		مديرات	
مؤشرين نسبة /		مؤشرات نسبة /	
٢٤	١٩	٩١	٨٥
٨٧	٧١٫٩	١٥	١٤

( جدول رقم (٣٠) نسبة الصعوبات التي تواجه المدير ، أثناء وضع )  
الدروس الاسبوعي

اما عن اسباب هذه الصعوبات التي تواجه المدير والمديرة ، فقد جاءت طلبات المدرسين بنسبة ( ٣٣٫٣٪ ) ، بينما طلبات المدرسات جاءت بنسبة ( ٧٣٫٨٪ ) مجموع المؤشرات ، اما مراعاة وجود دروس معينة في مواعيد معينة ، فقد جاءت بنسبة قليلة جدا •

من هذا نستنتج ان اهم مشكلة تواجه ادارة مدارس البنات من ناحية جدول الدروس الاسبوعي ، هي كثرة طلبات المدرسات ( كاخلائها من التدريس ليوم كامل من ايام الاسبوع ، او اخلائها في الصباح لأكثر من الحصة الاولى ) (\*) . وهذه طلبات لا تستطيع ادارة المدرسة ان تحققها ، اضافة الى مخالفتها لتعليمات وزارة التربية •

(\*) انظر تعليمات الشؤون الفنية العامة / المناهج والكتب / رقم ٣٥٧٤٩ في ١٢/٩/١٩٦٦ حيث اكدت على عدم جواز ذلك اطلاقا •

مديرون		مديرات	
تكرار نسبة %		تكرار نسبة %	
١٥	٢٣٣	٧٩	٧٣٨
٨	٦٦	٩	٨٤
مواعيد معينة			

( جدول رقم (٣١) يبين أسباب الصعوبات التي تواجه الإدارة عند وضع )  
جدول الدروس الأسبوعي

هذا وتلخص الصعوبات التي وردت في الاستفتاء في النقاط التالية :

- ١ - مراعاة طلبات المدرسين من ناحية اوقات فراغهم وموعد دروسهم .
  - ٢ - قلد عدد المدرسين ، وقلة وسائل الايضاح البصرية والبصرية من ادوات هندسية وخرائط وادوات مخبرية وغيرها ، فلا يوضع مثلا درس كيمياء في نفس الوقت . وهذا مما يدعو واضع الجدول بالتقيد بالظروف المدرسية المحيط به .
  - ٣ - مراعاة وجود دروس معينة في مواعيد معينة : كالرياضيات مثلا تكون في الدروس الاول او الثاني ، حيث يكون الطالب متيقظا وليكونها تتطلب جهدا عقليا كبيرا اما بعد الظهر فيستحسن ان تكون الدروس الشيد والرياضة والتربية الفنية .
  - ٤ - الدوام المزدوج الذي يترتب عليه الكثير من الصعوبات .
- جـ - ونقترح ما يلي للتخفيف من وطأة هذه المشكلة :-
- ١ - تسجيل ( طلبات ) المدرسين في صفحة خاصة للاستعانة بها في التقديم والتأخير والتبديل عند حدوث التضارب أو الاشكالات .
  - ٢ - تثبيت اسماء المدرسين بدلا من اسماء الدروس . ثم الاستعانة بجدول

- توزيع الدروس على المدرسين لتسجيل اسماء المدرسين •
- ٣ - يفضل عمل جدول الدروس الاسبوعي قبل دوام الطلبة •
- ٤ - عدم وضع درسين كيمياء او هندسة او جغرافية في نفس الوقت ، ويجب مراعاة توفر المختبر والموازم المدرسية التي يتطلبها سير الدروس •
- ٥ - يجب ان تؤخذ مصلحة الطالب اولا قبل اي اعتبار آخر •
- ٦ - يفضل وضع دروس الرياضة او الكيمياء بعد فرصة طويلة لتحضير الادوات اللازمة وان الدروس العملية يجب ان تكون بعد الدروس النظرية •
- ٧ - وضع الدروس التي لا تتطلب جهدا كبيرا في آخر النهار ويجب ان تتخلل الدروس الصعبة ، وذلك ليتمكن الطلبة خلالها من تجديد نشاطهم كوضع درس الرياضة بعد درس الفيزياء •
- ٨ - توزيع دروس كل مادة على ايام الاسبوع ، فلا توضع الساعات المخصصة للكيمياء في ايام السبت والاحد والاثنين ، مثلا ، بل توزع على فترات متباعدة من ايام الاسبوع لتسنى للطلبة تحضير الدروس بالاضافة الى الملل الذي قد يصيب الطالب نتيجة لتضارب هذه الدروس او اعطائها على ايام متتالية •
- ٩ - عدم وضع دروس مدير المدرسة في الدروس الاول او الاخير ، لتسنى له الاشراف على سير العمل في المدرسة •
- ١٠ - عدم وضع الدروس المجهدة عقليا بصورة متتالية كدرس الهندسة المجسمة او الفيزياء والعلوم العامة والجغرافية<sup>(١)</sup> •

(١) انظر تعليمات وزارة التربية حول الجدول المدرسي للمدارس الثانوية المرقم ٣٥٧٤٩ في ١٢/٩/١٩٦٧ •



١١- عدم اعطاء المدرسين والمدارس عطلة يوم كامل من ايام الاسبوع ،

كما هو شائع في بعض مدارس البنات الثانوية .

١٢- على المدير ان يراعي طلبات المدرسين قدر الامكان ، وعلى كل مدرس

مراعاة مصلحة الطلاب والمدرسة وعدم الاصرار على ان تلبى كل

مطالبه على حساب مصلحة الطلاب وفائدتهم التعليمية والترفيهية .

٢- المشكلات الادارية الخاصة ( بالمدرسة والمسؤولين ) « مدارس البنون »

التسلسل نوع المشكلة المرتبة التكرار المرتبة مجموع النسبة

التكرارات المثوية

١	الابتية المدرسية	١	٦٩	١	٨٣	٦٨٥
	ونظام الازدواج	٢	١٤			

٢	تعاون اولياء امور الطلبة	١	٢١	٢	٧٨	٦٣٦
	مع ادارة المدرسة	٢	٥٧			

٣	كثرة الاعمال الكتابية	١	١٢	٣	٦٦	٥٤٦
	اليومية	٢	٣٨			
		٤	١٦			

٤	الكثب المدرسية ونسبة	٢	٤	٤	٥٤	٤٥٤
	الانقضاء	٤	٤٣			
		٥	٧			

٥	عدم توفر الامكانيات	٤	١٣	٥	٥٣	٤٣٨
	المالية	٥	٤٠			

٦	عدم توزيع الفرائض	٤	٢	٦	٣٤	٢٨٢
	والمستخدمين على	٦	٢٩			
	المدارس بصورة عادة	٧	٣			

٢٣٩٩	٢٩	٧	١٤	٦	٧	عدم تعاون مديريّة
			١٩	٧		تربية الملوأ مع ادارة
			٦	٨		المدرسة

٢١٤٤	٢٦	٨	١	٥	٨	جدول الدروس
			٥	٧		الاسبوعي
			٢٠	٨		

### جدول رقم (٣٢)

٢ - المشكلات الادارية الخاصة ( بالمدرسة والمسؤولين ) لمدارس البنات

التسلسل نوع المشكلة المرتبة التكرار المرتبة مجموع النسبة التكرارات اثنوية

٧٨٢٦	٨٤	١	٥٣	١	١	عدم توفر الامكانيات
			٣١	٢		المالية

٧٣٩٩	٧٩	٢	١٨	١	٢	كثرة الاعمال الكتابية
			٦١	٢		اليومية

٦٥٤٤	٧٠	٣	١٢	٢	٣	الابنية المدرسية ونظام
			٥٧	٣		الازدواج
			٦	٤		

٥٦	٦٠	٤	١٥	٢	٤	جدول الدروس
			٤٢	٤		الاسبوعي
			٣	٥		

٥	تعاون اولياء امور	٣	٩	٥	٤٣	٤٠٢٨
	الطلبة مع ادارة	٥	٣٢			
	المدرسة	٦	٢			
٦	عدم توزيع الفرائض	٢	٤	٦	٣٨	٣٥٢٨
	على المدارس بصورة	٦	٣١			
	عادلة	٧	١			
		٨	٢			
٧	الكتب المدرسية ونسبة	٧	٤	٧	٣٣	٣٠٢٨
	الاعضاء	٨	٢٩			
٨	عدم تعاون مديرية	٨	١٢	٨	١٢	١٢١
	تربية اللواء مع ادارات					
	المدارس في النقل والتعيين					

### ثالثا - المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فيما يخص الهيئة التعليمية \*

تتضمن المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية فيما يخص الهيئة التعليمية كما تضمنه الاستفتاء \*

#### ١ - مشكلة الاجازات المرضية والاعتمادية للمدرسين والمدرسات :

ان غياب المدرس او المدرسة ستؤثر حتما على المستوى العلمي والثقافي للطلبة ، والمدير بدوره يواجه هذه المشكلة ، واو ليوم واحد او ايام فائتة فكيف يسد الشاغر ؟ وكيف يعوض الصف الذي غاب مدرسته او مدرسته ؟ لقد برزت هذه المشكلة في مدارس البنات الثانوية اكثر منا هي عليه في مدارس البنين الثانوية ، حيث جاءت بالنسبة للمديرات بالمرتبة الاولى وتكرار مقداره (٨١٪) اما بالنسبة للمديرين ، فقد جاءت بالمرتبة العاشرة

ويتكرر نسبته ( ٤١٪ ) من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة .

واليك الجدول الاحصائي رقم (٣٣) يعده الاجازات المرضية  
( للمدرسين والمدرسات والمعلمين والمعلمات ) لعام ١٩٦٦ - ١٩٦٧ (١) .

اسم اللواء	عدد الاجازات المرضية ( بالايام ) المدرسون	المدرسات	المجموع
١ - البصرة	٩٠٣	٧١٤	١٦١٧
٢ - العمارة	٥٩٥	٤١١	١٠٠٨
٣ - الناصرية	٤٥١	٤٠٨	٨٥٩
٤ - الديوانية	٥٤٩	٦٩٨	١٢٤٧
٥ - الكوت	٤٤٥	٤١٥	٨٦٠
٦ - الرمادي	٧٢٦	١٩٤	٩٢٠
٧ - الحلة	١٣٠٦	٩٩١	٢٢٩٧
٨ - كربلاء	١٠١٢	٦٧٥	١٦٨٧
٩ - ديالى	٤٦٠	٣٩٩	٨٥٩
١٠ - كركوك	١٠٨٧	١١٩٩	٢٢٨٦
١١ - السليمانية	٩٤٠	١٠١٨	١٩٥٨
١٢ - اربيل	١١١٣	٥٨٥	١٦٩٨
١٣ - الموصل	٢٠٧٩	٣٠٩٤	٥١٧٣
المجموع	١١٦٦٨	١٠٨٠١	٢٢٤٦٩
١٤ - بغداد	٦٦٩١	٧٢٢٥	١٣٩١٦ (١)
المجموع الكلي	١٨٣٥٩	١٨٠٢٦	٣٦٣٨٥

(١) مديرية صحة الطلاب - احصائية بعدد الاجازات المرضية  
واجازات الولادة بتاريخ ١٩٦٧/٦/٣٠ ( بغداد ) .



ان هذا الجدول يمثل عدد الاجازات المرضية لملاك التعليم الابتدائي والثانوي في الالوية كافة وهو يوضح لنا مدى خطورة هذه المشكلة وانما في سير التعليم في المدارس عموماً . اذا ما علمنا بأن عدد المعلمين والمعلمات في العراق بلغ ( ٣٥٢٨٤ )<sup>(١)</sup> و ( ٥٥٠١ )<sup>(٢)</sup> مدرسة ومدرسة ، اي ما مجموعه ( ٤٠٧٨٥ ) معلماً ومعلمة ومدرسة ومدرسة . وان مجموع الاجازات المرضية التي منحت بالايام بلغت الـ ( ٣٦٣٨٥ ) اجازة ، وهذا يدل على ان غالبية الهيئة التعليمية قد منحوا اجازات مرضية ونسبة تقدر بـ ( ٨٨ ٪ ) من مجموع مدارس العراق كافة .

ونظرة أخرى الى الجدول الخاص باجازات المعلمات يرى انهم اكثر طلباً للاجازات المرضية واجازات الولادة ونسبة تقدر باكثر من ( ١٣٢ ٪ )<sup>(٣)</sup> بينما بلغت هذه النسبة عند المعلمين بـ ( ٦٧ ٪ ) .

وهذا يجعلنا نفكر في مشكلة المدرسة المتزوجة التي لها نفس الحضور الاسبوعية التي لغزها من المدرسين والمدرسات بالرغم من كونها ربة بيت مسؤولة عن زوجها وبيتها وقد تكون ام لاطفال تضطر هذه المدرسة الى اخذ الاجازات المرضية والاعتيادية . بالإضافة الى اجازة الولادة التي تستغرق ( ستة اشهر ) . وهذا ما يجعلنا ننظر الى هذه المشكلة من جانبين :

(١) وزارة التربية : التقرير السنوي - الاحصاء التربوي لسنة ١٩٦٥/١٩٦٥ ص ٣١ .

(٢) د . محمد احمد القنم و د . محمد سيف الدين فهمي - مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، عن جدول مجموع المدرسين الموجودين في المدارس الثانوية الرسمية لعام ١٩٦٥/١٩٦٦ ، ص ٨٩ .

(٣) اذا ما علمنا ان عدد الاجازات ( للمعلمات والمدرسات ) بلغت ( ١٨٠٢٦ ) يوم اجازة من مجموع العدد الكلي للمعلمات والمدرسات في العراق والبالغ ( ١٣٤٧٩ ) حسب احصاء ١٩٦٥/١٩٦٦ وبلغت عدد الاجازات المرضية للمعلمين والمدرسين ( ١٨٣٥٩ ) يوم اجازة من مجموع عدد المعلمين والمدرسين البالغ ( ٢٧٣٠٦ ) حسب احصاء ١٩٦٥/١٩٦٦ .

جانب العاطفة وهو مراعاة ظروفها الصحية وما تستوجبه واجبات الامومة بالنسبة للمولود الجديد وضرورة عنايته . ولا شك ان هذا الجانب العاطفي جدير بالتقييم ، واعترانا بما للام من مركز اضطر المشرع ان ينظر اليها نظرة خاصة فيها الكثير من الاحترام والاعتراف بمركز الامومة في المجتمع .

اما الجانب الثاني فهو الجانب الاداري الذي يلزم المسؤول عن ادارة المدرسة ضرورة المحافظة على انتظام سير العمل في المدرسة ، ويتصف بصفة الجدية التي لا تنظر الى التواحي العاطفية الا بالقدر الذي لا يؤثر على انتظام سير التدريس . ومن آراء مديرات المدارس « ان موسم الولادات يحدث في الغالب الاعم في شهري نيسان ومايس » . اي في الوقت الذي ينتهي فيه الطلبة للامتحانات العامة ، وهم في وضع نفسي وعقلي يجعلهم احوج ما يكونون الى مدرسيهم وبحسرة خاصة طلبة القروع العلمية . فتمنع مدرسة الفيزياء او الهندسة المجتمة اجازة ولادة ( ٦ ) اسابيع يعني هذا تعطيل الدراسة في وقت يكون الطلبة بحاجة ماسة الى اتقان معلوماتهم والتأكد من صحتها .

وفي بحثنا هذا رأينا ان مديرة المدرسة تعتبر المسؤولة الاولى عن ادارة المدرسة . وان المدرسة لا تكدر صفاءها ولا يؤثر في اختلال سير العمل في صفوفها الا يوم لا يرى الصف مدرسته او مدرسته .

فالمديرة تشعر بالحرج ، فهي المسؤولة عن تعويض الطلبة عن المدرسة المجازة ، ولكن قد يصعب او يتعذر الامر عليها رغم المجاولات الكثيرة لتعويض الطلبة بمدرسة تجعل نفس الاختصاص ومستعينة بالمدرسين احيانا عن طريق لقاء المحاضرات ( كما لاحظنا ذلك في بعض مدارس البنات المتوسطة والاعدادية في بغداد ) - خاصة - وهنا تحدث المشكلة فقد يكون الاختيار سليما ويؤدي الغرض المطلوب منه ، ولكن على اية حال لمديرة

المدرسة في هذه الفترة تعيش قلقاً بالنسبة للظروف الجديدة التي اوجدت في المدرسة رجلاً بين مجتمع النساء يختلف في السن والثقافة والفكر . لذلك كله نلاحظ ان اغلب المديرات لا يرغبن في تعيين المتزوجات في مدارسهن وهن يفضلن غير المتزوجات اللواتي يبذلن من الجهود وساعات العمل اضعاف ما تبذله المدرسة المتزوجة التي تحاول جاهدة التوفيق بين واجبات البيت ومسؤولية المدرسة . هذا ما جاء في الاستفتاء ، ومن ملاحظات المديرية حاولنا ان نسقها بالشكل اعلاه . ومن النتائج المترتبة على هذه المشكلة :-

- ١ - اختلال النظام في المدرسة بسبب غياب المدرس او المدرسة .
- ٢ - ضعف المستوى العلمي للطلبة ، وتقصير في انتاج المناهج الدراسية .
- ٣ - كثرة مسؤوليات المدرسة المتزوجة ( الام ) تجعلها في حيرة من امرها وضعف في انتاجها العلمي .

ولحل هذه المشكلة نقترح ما يلي :-

- ١ - تعيين مدرسات احتياط اسوة بالمدارس الابتدائية .
- ٢ - اعادة النظر في عدد حصص المدرسة المتزوجة ( الام ) بالنسبة الى المدرسات ( غير المتزوجات ) .
- ٣ - ان يكلف كل مدرس او مدرسة بساعتين احتياطيتين في الاسبوع فوق نصابهم يقضونها في المدرسة لمواجهة غياب بعض المدرسين .
- ٤ - ان يصفى لرأي مدير المدرسة في منح الاجازات المرضية للمدرسين وعدم التسامح فيها .

## ٢ - العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس

لقد عرفنا الادارة المدرسية : بكونها مجموعة من العمليات التي يقوم بها اكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون ، وتبادل الرأي والخبرات بين

أفراد الهيئة التدريسية ، في جو من الألفة والموودة والزمالة مع الأيمن ، بأن جو المدرسة هو القاعدة التي يقوم عليها نجاح عملية التربية والتعليم ، لأنه من أهم العوامل التي تؤثر في نفسية المدرس كما تؤثر في شخصية الطالب .

لأنها بهذا المعنى تزوده بخبرات عملية تفيد في حياته المقبلة لذا يجب أن تكون العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس هادفة إلى تهيئة جو صالح للعمل يفهم كل منهم الأعمال والواجبات المستندة إليه<sup>(١)</sup> . وقد اثبتت البحوث التي أجريت على العلاقات داخل المجموعة : أن تبادل الاحترام بين أفراد الهيئة التدريسية والمدرسية على اختلاف مكانتهم من العوامل الأساسية التي تضمن حسن سير العمل بالمدرسة ، وأخيراً تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(٢)</sup> .

ويرى ماسون هير ( Mason Haire ) أن الصعوبات والمشكلات التي يواجهها المدير وتواجهها الجماعة ، هي تعبير عن الشعور بالعداء وعدم الأمن والطائنية .

ويؤكد ( هير ) على أهمية « الاتصال والتفاهم » بين المدير ومدرسية ، واعتبرها من أهم الصفات الأساسية للمدير الناجح ، إذ أن الاتصالات كثيراً ما تغير السلوك الذي تبعه المدير مع مدرسية أو المدرس مع زملائه .

وبذلك تكون وظيفة مدير المدرسة الثانوية من الوظائف القيادية ولا تعني بالقيادة هنا السيطرة والتحكم لذاتهما ، ولكننا نعني بها أشياء غير هذا ، فالرئيس الناجح إنما يسعى إلى خلق الجو الذي يساعد على العمل

---

(١) علي عبدالمجيد عديم : الأصول العلمية للإدارة ، ج ١ ، مطبعة التقدم ، القاهرة ١٩٥٩ ، ص ٣٨٥ .

(٢) Muzaffer Sherif : Intergroup Relations and Leadership , Copyright by John Wiley and Sons Inc., 1962. U.S.A. ).



التعاوني بحماس ورغبة منهم في العمل<sup>(١)</sup> .

وقد ظهر نتيجة الاستفتاء : « ان العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس كانت غير مرضية بنسبة ( ٢٨,٨٪ ) من عدد المؤسسين في مدارس البنين و ( ٤٢٪ ) من المؤشرات في مدارس البنات ، وذلك كما يظهر من الجدول رقم ( ٣٤ ) وقد ارجع الكثير من المؤشرين : السبب كون العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس غير مرضية الى المدرسين انفسهم . وقد اتجا في الاستفتاء ايضا حسب رأى بعض المديرات عن « كون العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس غير مرضية » !

	مديرون		مديرات	
	تكرار	نسبة٪	تكرار	نسبة٪
١ - غير مرضية	٣٤	٢٨,٨٪	٤٥	٤٢
٢ - مرضية	٣٩	٣٢,٢	٢١	١٩,٦
٣ - لا ادري	٥٩	٤٨	٤١	٣٧,٣

جدول رقم (٣٤) رأى المديرون والمديرات في العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس +

انما يرجع الى الظروف التي يمر بها مجتمع « فللاحظ ان التعليم النسوي سار ميرا مسجعا بحيث استطعت المرأة ان تحتل مركزها في المجتمع خلال هذه الفترة القصيرة » .

وان وظيفة التدريس : هي الوظيفة التي برزت فيها المرأة العراقية واحتلت مكانا مرموقا بالنسبة لبعض كلياتها اللواتي تدرس التعليم ،

(١) ماسون هين : سبيلولوجية الادارة ، ترجمة محمد فهمي احمد ، ( نيويورك ) ١٩٥٦ ، القاهرة ١٩٦١ ، ص ٨٥ .

لذلك ففي تقديرى ان المدرسة اصابتها شعور بالغرور والتفوق على زميلاتها اللواتي لم يسبقهن الحظ بدخول المدرسة والتحصيل العالي . وان هذا الغرور قد اظهرت اثارة بين المتعلمات انفسهن فاصبحت يشعرن بالتعالي على بعضهن البعض . وتظهر هذه المظاهر واضحة بين المدرسات المتزوجات منهن . فزوجة الطبيب والحاكم تشعرأن مركزها ارقى من زوجة المدرس ، هذه المظاهر وهذه الروح المتعالية قد تكون نتيجة حتمية لفترة الانتقال التي يمر بها مجتمعنا . وبالمناسبة ان مشكلة من هذا النوع قد حدثت وتطورت وانتقلت الى الأرواح ، علقتها ابتداء رأى إحدى المدرسات ازاء خياطة بدلة زميلتها فاعتبرتها اهانة ، وقد أكد كل من ( Catherin + Helen Brady ) على ان نجاح العلاقات الانسانية او فشلها يرجع الى اعضاء الهيئة التعليمية في تكوين جو من الصداقة والثقة والمحبة او بالعكس<sup>(١)</sup> . كذلك ان عدالة مدير المدرسة او مديرتها وعدم تحيزهم في معاملة المدرسين والمدرسات من الاسباب الهامة في ضمان حسن العلاقات بين اعضاء هيئة التدريس . وان التحيز قد يخلق التوتر بين المدير والمدرسين وبين المدرسين انفسهم . فلا يتم التعاون بينهم وهو امر يخالف مبادئ العلاقات الانسانية واهدافها . وعدالة مدير المدرسة تظهر في مواقف كثيرة منها المساواة في المعاملة وتوزيع المسؤوليات بحسب الكفاءة والاختصاصات وغيرها . هذه العدالة تعبر من خصائص الادارة التربوية الناجحة وقد أكد احد المديرين الناجحين في ادارة المدرسة الثانوية في امريكا ( Milo Stuart ) ان تحسين العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس من اول واجبات المدير وتقع مسؤولياتها على عاتق المدير وعلى حسن هذه العلاقة يتوقف نجاح الادارة<sup>(٢)</sup> . هذا وتعتبر عدالة

Stanley W. Williams : Educational Administration (١)  
in Secondary, New-York : 1964 P. 144.  
French Will: American High School Administration (٢)  
New-York, 1967.

مدير المدرسة من خصائص الإدارة الناجحة وعامل من العوامل المهمة في رفع الروح المعنوية بين المدرسين وبعث روح التعاون بحيث يعمل المدرسون كفريق واحد متماسك ، كذلك من واجب المدير تنمية قدرات المدرسين بالإشراف والتوجيه والتدريب كما يعني أيضا في حل مشاكلهم .  
وهذا جميعه يجعل المدير مرنا في تغيير الأنظمة والتعليمات الإدارية المختلفة فهو لا يتقيد بحرفيتها او بطابعها الجامد ، ولكنه يسير بهدف واضح يرمي الى ان الأنظمة والتعليمات ما وضعت الا لتستخدم العمليات الإدارية وتحدد العلاقات كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها ولا يصح ان تقلب الوسيلة الى غاية .

وفي هذا المجال بين مورال ( Moral ) أهمية العلاقات الانسانية في نجاح الإدارة المدرسية ودور المدير في تحسين هذه العلاقات ، وبالعكس كثيرا ما تكون العلاقات غير مرضية عندما يكون المدير محايلا او متحيزا او بعد ثم لا يفي بوعده او يظهر عدم الانصاف على اي نحو <sup>(١)</sup> . وان هذا يعزى الى اسباب كثيرة منها :-

- ١ - ضعف شخصية المدير وأهماله لسؤولون المدرسين مما تؤدي الى اضطراب العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس . مما يجعله يفقد السيطرة عليهم ، وتسبب له المتاعب الكثيرة .
- ٢ - ضعف شخصيات المدرسين والمدرسات التي تسبب لهم الكثير من المشكلات فيما بينهم .
- ٣ - انعدام التعاون بين أعضاء هيئة المدرسة في الغالب . والمغلب على هذه المشكلة تقترح :-

---

(١) جورج - د. هالسي : إدارة الناس فن . ترجمة احمد زكي محمد ، دار المعارف بمصر . مطابع دار المعارف ، ١٩٥٨ ، ص ٥٧ .



١ - ان تكون علاقة المدير بالمعلمين مبنية على الاخاء والمودة والمساواة والتفاهم .

٢ - الايمان بقيمة الفرد واحترامه بغض النظر عن اي اعتبار آخر .

٣ - الايمان بقيمة الفرد وقدرته على تحسين نفسه بنفسه مع شيء من التوجيه والارشاد .

٤ - ان مشكلات العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس يمكن حلها بتكرار اجتماع المدير مع المدرسين من وقت لآخر .

٥ - اهتمام المدير بتنسيق مجهودات مدرسية وتقديم الثناء الى المدرس حين يستحقه وتحديد مسؤوليات كل منهم وجعلهم يعملون كفريق واحد .

٦ - الاهتمام ببيكولوجية المدرسين وبالانجازات الحديثة في التربية ودينامية الجماعة والقدرة على توجيه هذا كله نحو التصحيح باعتبار المدير مركزا لهذه العلاقات الانسانية .

٧ - ان تقوم صلة المديرين بالمدرسين على اسس انسانية تؤدي الى تعاونهم جميعا في سبيل النهوض بالمدرسة الثانوية وقيامها برسالتها التربوية .

### ٣ - المدرس المبتدئ ( الجديد )

هناك فريقان من المدرسين الجدد في مدارسنا . فريق مؤهل للتعليم في المدارس الثانوية وهم في الغالب من خريجي كلية التربية . والفريق الثاني غير المؤهلين ، وهم من خريجي كلية الآداب والعلوم والحقوق والتجارة والاقتصاد والادارة . وغيرها من الكليات العراقية والسبب الذي يضطر وزارة التربية الى تعيين المدرسين غير المؤهلين ، هو حاجتها المتزايدة



للمدرسين والتي تزيد على من تخرجهم كلية التربية من المدرسين المؤهلين ،  
بسبب التزايد الكبير في عدد طلاب المدارس الثانوية .

#### أ - اما النتائج المترتبة على هذه المشكلة :

قد يواجه المدرس المستجد ( Green-Teacher ) بعض الصعوبات  
مثل صعوبة ضبط الصف فقد يفلت من يده زمام الامر ، وعليه والحالة  
هذه ان يخلل الاسباب. ويتغلب على المشاكل الطبيعية ويشجب التهديدات ،  
او يتخذ من الدرجات سلاحا لضبط الصف ، اذ ان هذا الأسلوب اذا ما  
اتخذ كوسيلة من وسائل الضبط في الصف ، فسيؤدي حتما الى اخفاق  
المدرس وفشله في اداء مهمته .

وهناك البعض الآخر من المدرسين الجدد يحاول الاستفادة من خبرات  
المدرسين القدامى ومن توجيهات المديرين والمفتشين .

ومن البديهي ان مرحلة الاعداد لمهنة التدريس مرحلة اساسية ،  
ولكنها غير كافية ، فالمعلم يجب ان يكون متجددا في معلوماته ، لان العلم  
لا ينتهي بانتهاء الدراسة في الكلية ، بل تدوم الدراسة ما دامت الحياة ،  
وهذه الوسيلة سيكون العلم سائرا في طريق التقدم والنمو ، وان طرق  
التدريس متطورة مع تطور التربية . فاذا لم يتابع المعلم هذه التغيرات في  
العلم ، وفي التربية ، وما لم يكن متجددا تخلف هذا المدرس عن التركب  
وبقي وراء القافلة . ولعل خير طريقة لتجديد افكار المعلمين : هي الاكثار  
من مطالعة الكتب والمجلات التربوية الحديثة ، فالمدرس الذي يطالع كثيرا ،  
ويشارك في الحلقات الدراسية والمؤتمرات ، فانه لا يجدد طريقته في  
التدريس فحسب بل يجدد نفسه بالتعاون مع زملائه المدرسين . وانجدد  
بالذكر ان هذه المشكلة جاءت بنسبة تكرارها ٣٧٪ في مدارس البنين بينما  
قدرت نسبة تكرارها بـ ٣٩٪ في مدارس البنات .

ب - ومن التوصيات المقترحة في هذا الشأن : هي انه لا مرأ فيه ان

نجاح المدرس المبتدىء ( الجديد ) يتوقف الى حد كبير على موقف مدير المدرسة منه ، وعلى نوع التوجيه والارشاد وعلى الطريقة التي يسلكها في تعريفه على المدرسة وزملائه في المدرسة • وفيما يلي اهم المقترحات التي تساعد على رفع معنوية المدرس الجديد :

١ - ان يحسن المدير استقباله ويقدمه الى اخوانه المدرسين ويعرفهم به .  
وتزويده بمفكرة مبسطة عن اهداف المدرسة واحوالها •

٢ - ان يشركه في مجالس المدرسين ويشجعه على ابداء الرأي  
والملاحظات •

٣ - ان يؤكد ( المدرس الاول ) في المدرسة ، ان وجد على زيارة صفوف المدرسين الجدد • كذلك على المدير ان يزور هذه الصفوف ويشرف على سير التدريس فيها •

٤ - يوجه المدير المدرس الجديد برفق اذا ما اخطأ ويشجعه اذا ما احسن التدريس ويرشده الى احسن الطرق والوسائل في التدريس •

٥ - يشجعه على ممارسة انواع النشاط المدرسي ليسترد ثقته بنفسه •

٦ - يشركه في اعمال المدرسة المختلفة حتى يهيئه لتحمل المسؤولية •

٧ - يستطيع مدير المدرسة ان يفعل الكثير لتنهوض بهيئة التدريس ، بمدرسته بحيث يدعوا كل مجموعة ، يجمعها نفس الاختصاص الى الاجتماع والمناقشة بغية تحسين طرق التدريس واستعمال الوسائل التعليمية •

٨ - عدم تكليف المدرس الجديد بالقيام بتدريس دروس - المدرس السابق - من غير مراعاة لمؤهلاته الخاصة بغية الاستفاد من الكفايات الخاصة المتوافرة لاعضاء الهيئة التعليمية الى اقصى حد ممكن •

٩ - ان يصهي المديرون والمفتشون للمدرسين الجدد ، الفرص التي تهي  
خبراتهم ، وبذلك تضمن تعاونهم ونموهم في ميادين العمل التربوي  
المختلفة .

#### ٤ - مشكلة المدرسين غير المؤهلين

نلاحظ في مدارسنا الثانوية الكثير من المدرسين الذين هم من ذوي  
الشهادات الجامعية ، ولكنهم غير مؤهلين لمهنة التعليم ولم يعدوا لها . وينص  
قانون وزارة التربية ( رقم ٣٩ لعام ١٩٥٨ ) على ما يأتي : « لا يعين  
للتدريس في المدارس الثانوية ومعاهد اعداد المعلمين الا من تخرج في دور  
المعلمين العالية او المعاهد العالية التي يتخصص فيها المرشح في احد مواضيع  
الدراسة الثانوية . ويجوز تعيين خريجي الكليات الاخرى غير مسؤولة  
باحكام هذا القانون لادارة المدارس الاعدادية او الثانوية حسب مقتضى  
الحاجة او لغرض التعليم فيها » .

من هذا نستنتج انه يجوز تعيين خريجي الكليات غير المهية في المدارس  
الثانوية بالإضافة الى نقص عدد المدرسين والمؤهلين ، والتوسع الحاصل في  
التعليم الثانوي .

وان اعداد المدرس وتأهيله يتوقف لدرجة كبيرة على المستوى الثقافي  
للبلد فكلما كان المستوى الثقافي راقيا ، كلما كان اعداد المدرس اعدادا  
ينسجم وهذا المستوى .

وبعد هذا التطور الحاصل في ثقافة بلدنا والتطور في التربية ونظم  
التعليم وجب الاهتمام باعداد المدرس وتدريبه بما يكفل تقديم التعليم الثانوي  
وينسجم مع هذا النوع من التعليم الذي يهدف الى تربية الفرد تربية سليمة  
من النواحي الروحية والعقلية والجسمية والعملية .

وهذا مما يضاعف مسؤولية المدرس في المدرسة الثانوية ، ويجعل

مدير المدرسة امام مشكلة المدرس غير المؤهل لمهنة التعليم ، وكذلك مشكلة المعلم المنسحب من المدارس الابتدائية للعمل في المدارس الثانوية :

أ - لقد كانت نسبة عدد المديرين الذين يعانون من هذه المشكلة من مجموع الذين اشتروا كؤالا في الاستفتاء هو <sup>(١)</sup> (٤٠٪) ، اما المديرات (المؤشرات) على مشكلة المعلم المنسحب من المدارس الابتدائية ، فقد جاءت بتقدير (١٥٨٪) ، وهذا الفرق راجع الى ان نسبة المدرسين الى عدد المدرسات اكبر ، فيما لو اخذنا عدد المدارس الثانوية وطلابها بنظر الاعتبار اما نسبة المديرين الذين يعانون من مشكلة المدرسين ذوي المؤهلات الجامعية غير المهنية ، فكانت بنسبة (٤٦٢٪) ، اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (٢٥٢٪) ، وهذا الفرق راجع طبعاً الى نقص السبب السابق الذي اشيرنا اليه .

كما ظهر لنا اثناء البحث : ان (٤٧٪) من المديرين يشكون من ظاهرة قلة كفاية المعلمين المتسبين العلمية ، وضعف طرق التدريس بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين ، اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (٣٢٧٪) ، وعند رجوعنا الى مديرية الاحصاء التربوي (قسم الاحصاء) بوزارة التربية نجد جواباً واضحاً من هذه الأرقام والاحصائيات . . . هناك الكثيرون ممن اتسبوا الى مهنة التعليم ، دون ان تكون لهم المؤهلات اللازمة ويقدرون بحوالي (٩٠٠) مدرس ومدرسة من المجموع الكلي البالغ (٥٧٠٠) مدرسا ومدرسة ومنهم من هو خريج كلية الحقوق او كلية التجارة او معهد الإدارة والمحاسبة ، او من خريجي دور ومعاهد المعلمين والمعلمات او مدارس الفنون البنية ، وهذا يعني ان حوالي ١/٣ المدرسين والمدرسات في التعليم الثانوي غير حاصلين على المؤهلات التربوية التي تؤهلهم من حيث

---

(١) انظر السؤال (١٥) الوارد في الاستفتاء .



اعدادهم العلمي او المهني ، لمهنة التدريس في المدارس الثانوية<sup>(١)</sup> . فهل هذا يجوز كما يقول الشيخ كاشف الغطاء في كتابه « نظرات في معارف العراق » : « ان العرف والواقع لا يجوز ان يكون الطبيب محاميا ، او المحامي طبيبا ، فكيف يسمح ان هم من غير الاختصاص في ممارسة مهنة التعليم او الادارة »<sup>(٢)</sup> ؟

اما معلمي المدارس الابتدائية المنسبين للعسل في المدارس الثانوية فقد تزايد عددهم ، فقد وصل هذا العدد الى ١٧٠١٧ معلما ومعلمة من مجموع ٥٧٥٤ مدرسا ومدرسة أي بنسبة قدرها ١٨٪<sup>(٣)</sup> ، والجدير بالذكر ان هذا التسيب يتركز في بعض الالوية مثل الموصل واربيل والسليمانية ، وهذا له تأثيره السيء على جودة التعليم فيها ، رغم ان بعضهم يحسن طريقة التدريس الا ان كثيرا ما ينقصهم المعلومات الضرورية وسعة الاطلاع الذي تتطلبه مهنة التعليم في هذه المرحلة .

اما خريجو الكليات ( غير المؤهلين ) فمهما كانت قابلياتهم العلمية ومهما كانت معلوماتهم غزيرة ، فانهم لا زالوا ينقصهم فن التعليم .

ب - ومن اهم النتائج المترتبة على هذه المشكلة هو : نقص عدد المدرسين وما ينجم عن هذا النقص من تسيب المعلمين او تعيين مدرسين غير مؤهلين او من ذوي المؤهلات المتواضعة . واخيرا زيادة اعباء المدرس عن

(١) مديريات التربية في الالوية - مديرية الاحصاء التربوي - استمارة المدرسين ( بيانات عن المدرسين ومؤهلاتهم ) .

وانظر دراسة د . محمد احمد الغنام و د . محمد سيف الدين فهمي - مستقبل التعليم الثانوي في العراق ، ص ٤٥ - ٤٦ .

(٢) شيخ العراقيين كاشف الغطاء : نظرات في معارف العراق ، ص ١٨ .

(٣) د . محمد احمد الغنام و د . محمد سيف الدين فهمي - المصدر السابق ، ص ٤٦ - ٤٧ .

الحد المقرر له وعدم مراعاة الاختصاص • اذ يحاول مدير المدرسة سد الشواغر بآلة وسيلة كانت دون الاهتمام بالانتاج والفوائد المرجوة •

وقد بلغت شواغر التعليم الثانوي عام ١٩٦٤/١٩٦٥ بما يقرب من (٢٢٤٢) شاغرا اذا ما غلبت ساعات المحاضرات واجراءات التسبيب المختلفة (١) •

وهذه مشاكل جدية بالاهتمام والعلاج، ولتلافي المشكلة نقترح ما يلي :

١ - تحاشي تعيين المدرسين غير المؤهلين للتدريس في المدارس الثانوية قدر الامكان وفي حدود حاجات هذا النوع من التعليم •

٢ - فتح دورات قصيرة الامل لتدريب المدرسين لسوء معلمي المدارس الابتدائية الذين قد فتحت لهم وزارة التربية دورات لهذا الغرض •

٣ - من الضروري اعادة النظر عند فتح المتوسطات الجديدة في بعض النواحي ليتمكن المسؤولون من وضع خطة ناجحة وثابتة لسد شواغر هذه المدارس •

#### ٥ - مشكلة المدرس المطبق :

توزع كلية التربية ، طلبة الصفوف المنتهية لكافة القروع على المدارس الثانوية للتدريس في مدارسها ، كل حسب اختصاصه ، لمدة قدرها سنة اسابيع ، تبدأ بعد الانتهاء من العطلة الربيعية ( او في النصف الثاني من السنة الدراسية ) للمدارس ويتم هذا التوزيع على مدارس منطقة بغداد والاورية القريبة جدا « كديالى » ويعتبر التطبيق درس " أساسي له اهميته في ضمان نجاح الطالب او الطالبة اضافة الى انجاز متطلبات الدراسة النظرية بنجاح ، ليحقق لهم التخرج من الكلية كمدرسين • والتطبيق مشكلة تواجه

(١) د. طه الحاج الياس : دراسة في نتائج الدراسة الاعدادية لسنة ١٩٦٥ ، ص ١٥ •

بعض إدارات المدارس الثانوية ( كما يدعيها المديرون والمديرات ) ولأسباب عدة نذكر منها :

- ١ - قلة خبرة الطالب المطبق بطرق وأصول التدريس والضبط المدرسي .
- ٢ - عدم التزام وحرص بعض المطبقين بأشغال الحصص الدراسية في أوقاتها أو الانتظام في التدريس ، إذ كثيرا ما يتغيب المدرس المطبق عن دروسه المقررة ، مبررا ذلك بالنسيان ، وهذا له أثره السيء على سير التعليم وعاقبته في المدرسة .

والجدير بالاشارة الى ان هذه المشكلة ، كان تكرارها في مدارس البنين بنسبة ( ٩٪ ) وجاءت بالمرتبة الحادية والعشرون وكذلك في مدارس البنات ، وكان تكرارها بنسبة ( ٧٤٪ ) وهي نسبة منخفضة ، لأنها مشكلة خاصة - بمنطقة بغداد وضواحيها فقط - غير جديرة بالبحث والدراسة .

#### اما مشكلة « المدرس المسن » :

فقد جاءت بالمراتب الأخيرة بالنسبة لبعض المديرات وكذلك الحصول بالنسبة للمديرين ، فالتكرارات بينهما كانت متقاربة . ولكن البعض من إدارات المدارس الثانوية عدتها من المشكلات : رغم ان الكثيرين من المدرسين والمدرسات المسنات هم من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية ، وهناك البعض الآخر ممن قاربوا سن التقاعد أو تجاوزوه ، فهم يختلفون عن الآخرين اخلاصا وعملا ، فهم يبحثون عن ايسر السبل لكي يكملوا السنوات الأخيرة من الخدمة ، أو يهدفون الى النقل الى وظائف أخرى أقل جهدا أو لان بعضها تشجع الوصول الى الصنف الأول من سلم الدرجات ، أو لانهم ينتظرون تعيين قانون الخدمة المدنية الذي سيحقق مصالحهم . وعليه كثيرا ما يكون البعض من هؤلاء مصدر قلق واشكال للمديرين ، وعليه تلافا وتخفيفا لهذه المشكلة ترتأى من مدير المدرسة اشراك المدرس المسن في مهام الإدارة والاستفادة من خبرته واشعاره بأهميته .

والخلاصة : لقد عرضنا في هذا الفصل اهم المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية ، وبحثنا في دراسة مظاهر كل مشكلة واسبابها والنتائج المترتبة عليها ، ثم التوصيات والمقترحات في التغلب على هذه المشكلات .

ومما لا شك فيه : ان نجاح المدرسة وتقدمها يتحقق بمواجهة المشكلات فمثلا نجد تقدم التعليم كان نتيجة لمواجهة مشكلات العرض والتغلب عليها .

وهكذا نجد تقدم المدرسة والادارة ، لا بد وان يكون بمواجهة المشكلات الادارية . ولقد وصف أحد رجال ادارة الاعمال في اميركا : العلاقة بين المدير ومشكلات الادارة ، فاعتبر كل مشكلة عقبة تعترض طريق تقدم المدرسة او المشروع الذي يعمل فيه المدير ، ولكنها لا تخلو من نفع وفائدة . وعلى ذلك فلا بد للمدير ان يصارع هذه المشكلة حتى يتغلب عليها فيحقق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها . ويحقق لنفسه الشهرة والنجاح في ميدان الادارة . وليتذكر المدير دائما « ان افضل الطرق لمعالجة المشكلات المدرسية » ، واكثرها فائدة للمتعلمين بها : هي الحلول التي تأتي عن طريق المدرسين ، باشرافهم في ايجادها ذلك ان الحل يأتي في صميم الميدان ، ويضع المدرس طريقه الى الاستكمال المهني وينمي شخصيته ويحقق نتائج لا يمكن ان تتحقق عن طريق افراد تدير المدرسة بالسلطة لوحده .



## المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسين

( مدارس البنين )

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع النسبة التكرارات المؤيصة	النسبة
١ - الاجازات المرضية للمدرسين	١	١٢	١	٥٠	٤١٪
	٢	٣٨			
٢ - العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس	١	٢١	٢	٤٧	٣٨,٨
	٣	٢٦			
٣ - المدرس المبتدىء ( الجديد )	٢	٣٧	٣	٤٥	٣٧
	٣	١٨			
٤ - المدرسين غير المؤهلين	٣	١٨	٤	٣٠	٢٤,٧
	٥	١٥			
٥ - المدرس المطبق	٢	٣	٥	١٠	٩
	٥	٧			

جدول (أ) رقم (٣٥)

(١) المقصود : بالمرتبة : الدرجة التي جاءت بها المشكلة بالنسبة لغيرها .

(٢) التكرار : مجموع المؤشرين على درجة المشكلة .

(٣) مجموع التكرارات : عدد المؤشرين .

# المشكلات الادارية الخاصة بالمدرسات

( مدارس البنات )

نوع المشكلة	المرتبة	التكرار	المرتبة	مجموع النسبة	التكرارات المتوقعة
١ - الاجازات المرضية للمدرسات	١	٦١	١	٨٧	٨١
	٢	٢٦			
٢ - العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس	١	٣٥	٢	٨١	٧٦٦
	٢	٣٢			
	٣	١٤			
٣ - المدرسة المبتدئ ( الجديد )	٢	٢١	٣	٣٤	٣١
	٤	١٣			
٤ - المدرسات غير المؤهلات	٣	١٧	٤	١٨	١٦٦٦
	٥	٥			
٥ - المدرسة المطبقة	٤	٢		٨	٧٢٤
	٥	٦			

جدول (ب) رقم (٣٥)

## الفصل الثامن

دراسة مقارنة بين مشكلات الادارة التربوية للمدارس الثانوية

للبنين والبنات في النواحي التربوية والتعليمية المختلفة

تمهيد :

بعد ان عرضنا في الفصل السابق الكثير من المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة ومظاهر كل مشكلة واسبابها ونتائج المترتبة عليها ، والمقترحات والتوصيات اللازمة للتغلب عليها .

ستناول في هذا الفصل وفق خطة البحث - دراسة مقارنة بين المشكلات الادارية الخاصة بالبنين والمشكلات الخاصة بالبنات لكي نملي الصورة والخصائص المميزة لهذين النوعين من الادارة التربوية \* ومن ملاحظتنا للمجداول رقم (١) و (٢) و (٣) نرى ان هذه المشكلات وان اختلفت في الكم ، وفي اسباب هذه المشكلات والنتائج المترتبة عليها ، الا انها تتفق في النوع \* وتتضمن هذه الدراسة مقارنة الجوانب التالية :-

### ١ - الاجازات المرضية :

نلاحظ ان الاجازات المرضية جاءت في المرتبة الاولى كمشكلة تواجه مدارس البنات ، وقد كان تكرارها ( ٨١٪ ) من مجموع المؤشرات من المديرات لان المدرسات اكثر طلبا للاجازات المرضية واجازات الولادة \* وقد قدرت هذه النسبة باكثر من ( ١٣٣٪ ) (\*) بينما حال هذه المشكلة التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية جاءت في المرتبة العاشرة وقد كان تكرارها

---

(\*) انظر الدراسة الاحصائية التي قمنا باعدادها في هذا المجال في الفصل السابع .

نسبة ٤١٪ من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة \* كما قدرت طلباتهم  
للإجازات بنسبة ( ٦٧٪ ) بالقياس الى طلبات المدرسات للإجازات المرضية ،  
فالواقع ان هناك فروق واضحة بين المدرسين والمدرسات من ناحية المسؤوليات  
الملقاة على عاتق كل منهم .

فالمرأة مثلا تفرد بمسؤوليات القيام بأعمال المنزل وتربية الاطفال \*  
والرجال مسؤولياتهم الاخرى فهو مسؤول بالدرجة الاولى عن تنظيم الحالة  
الاقتصادية والمعاشية في بيته فيقوم مثلا بتدريس المحاضرات الاضافية التي  
تزيد من دخله .

وهناك البعض من المدرسين من هم مرضى بالفعل ، ولكنهم لا يتمتعون  
بالإجازة المرضية لثلا يحرم من الدخل الجديد الاضافي الذي يحصل عليه  
من اعطاء المحاضرات وعلى هذا الاساس يكون ارتباط المدرسين بالمدرسة  
امس من ارتباط المدرسات بها .

## ٢ - مشكلة غيابات التلاميذ :

ولتشابه المشكلة السابقة بمشكلة غيابات التلاميذ ، لذلك نرى من  
الناسب ان نقوم بمقارنة بينها وبين مشكلة غيابات الطلبة والتي جاءت بالمرتبة  
الاولى في المدرسة الثانوية للبنين ، وقد كانت نسبتها المئوية ( ٧١٪ ) من  
مجموع المؤشرين ( من المديرين ) ، بينما نلاحظ في مدارس البنات انها  
قد جاءت بالمرتبة الحادية عشرة ، ونسبة مئوية مقدارها ( ٣٧.٣٪ ) من  
مجموع المؤشرات .

ولا شك ان هذا دليل واضح على « ان البنات اكثر حرصا على  
الانتظام في الدراسة من البنين » ، ولكون الطالبة ليست هي المسؤولة الاولى  
عن اعمال المنزل وقد يكون دوامها المنتظم راجع الى تهريبها من اعمال المنزل  
في بعض الاحيان .



### ٣ - مشكلة عدم توفر الامكانيات المالية :

اما مشكلة - عدم توفر الامكانيات المالية (\*) في المدرسة ، فقد جاءت بالنسبة للمديرين بالمرتبة الثانية وبتكرار مقداره ( ٧٨,٦٪ ) من مجموع المؤشرات على هذه المشكلة اما بالنسبة للمديرين ، فقد جاءت بالمرتبة التاسعة ونسبة مئوية مقداره ( ٤٣,٨٪ ) \* ان هذا التفاوت يرجع في رأينا بالدرجة الاولى الى اهتمام المديرين بترتيب المدرسة وتنظيمها ، اذ ان هنالك كثيرا من الامور المالية قد تعتبرها مديرة المدرسة من الامور الضرورية على عكس ما ينظر اليها مدير المدرسة ، فهو لا يعني بها وقد يعتبرها من المظاهر التي لا يوليها اهتمامه وعنايته .

وان كانت هذه المشكلة تواجه كل من المدير والمديرة على حد سواء ، ومما يدعم صحة هذه الارقام وسلامتها ، هو اننا عند زيارتنا لهذه المدارس فقد لاحظنا شكوى المديرين والمديرين من قلة الامكانيات المالية \* ومما لا شك فيه « ان تنظيم الجوانب المالية في المدرسة سيحل بدوره الى حد كبير مشكلة عدم توفر الامكانيات » بحيث تتمكن المدرسة التي تحسنت ميزانيتها ان توفر امكانياتها بصورة مرضية .

### ٤ - العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس :

اما بالنسبة لمشكلة « العلاقة بين اعضاء هيئة المدرسة » ، فقد جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرين بالمرتبة الثالثة وبتكرار مقداره ( ٧٥,٧٪ ) من مجموع المؤشرات ( من المديرين ) على هذه المشكلة .

اما بالنسبة للمديرين : فقد جاء هذه المشكلة بالمرتبة الحادية عشرة وبتكرار مقداره ( ٣٨,٨٪ ) من مجموع المؤشرين \* من هذا يتضح لنا ان شكوى المديرين أكثر من شكوى المديرين والرجوع الى تكرار التأشير في

(\*) المقصود بها كذلك المصروفات « النثرية » .

السؤال رقم (١٨) من الاستمارة رقم (١) الخاص - بالعلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة المدرسة • فقد كان التكرار بالنسبة لـ « العلاقات غير مرضية » بالنسبة للمديرات ونسبة (٤٢٪) ، بينما انخفضت بالنسبة للمدرسين الى (٢٨٫٨٪) • وهذا يجعلنا نعتبر العلاقات بين أعضاء هيئة المدرسة في مدارس البنين الثانوية مرضية ، وهي خير مما هي عليه في مدارس البنات ، او بالأحرى ان ادارة مدارس البنات ، تعاني من هذه المشكلة أكثر من ادارة مدارس البنين •

اما ما جاء في السؤال (١٩) من الاستمارة رقم (١) عن اسباب • ضمن هذه العلاقات او ترددها • فقد ارجعت هذه الاسباب الى المدرسين انفسهم وإلى المدرسات انفسهن أيضا • وكان عدد المؤشرين يقدر بـ (١٢٪) بينما عدد المؤشرات علي هذه الناحية من المديرات بـ (٢٧٪) • ومع كل هذا فإن الادارة المدرسية الحازمة تستطيع ان تلعب دورا هائلا في تحسين العلاقات بين أعضاء هيئة المدرسة وتسيق العمل فيما بينهم • فالمدير في الواقع هو المسؤول الاول عن حسن قيادة أعضاء هيئته التدريسية • ومما لا شك فيه ان العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس كثيرا ما تتأثر باقتراحاته وميوله ومجهوده والفلسفة التربوية التي يمارسها ويؤمن بها •

#### ٥ - كثرة الاعمال الكتابية اليومية :

ومن الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية هي • كثرة الاعمال الكتابية اليومية للمدير • وقد جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات في المرتبة الرابعة وتكرار مقداره (٧٣٫٩٪) • اما بالنسبة (للمدرسين) فقد جاءت بالمرتبة السادسة وقد كان تكرارها (٥٤٫٦٪) من مجموع المؤشرين على هذه المشكلة • وهذا ما يدل الى حد كبير ، بان المديرات يفضلن الدرجة الاولى والمديرون بالدرجة الثانية ، تمضية اقل ما يمكن من الوقت في الاعمال الكتابية ، ويفضلون القيام باعمال اخرى أكثر اهمية كالإشراف

على المدرسين ، وتوجيه الطلاب وإرشادهم وحل مشكلاتهم ، بالإضافة الى الأعمال الادارية الأخرى التي تعتبر في الواقع من واجبات المدير الأساسية .

#### ٦ - مشكلة البداية المدرسية ونظام ازدواج المدرسة :-

اما مشكلة الابنية المدرسية ونظام ازدواج المدرسة فقد جاءت بالنسبة لمدارس البنات بالمرتبة الخامسة وبتكرار مقداره ( ٦٥.٤٪ ) من مجموع المؤشرات ( المديرات ) . اما بالنسبة للمؤشرين ( المديرين ) فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثانية وبتكرار مقداره ( ٦٨.٥٪ ) من مجموع المؤشرين . وهي ولا شك نسبة عالية جدا ومقاربة في نفس الوقت ، وفي رأينا ان السبب الرئيسي لظهور هذه المشكلة هو ازدياد الاقبال على فتح المدارس الثانوية ازديادا كبيرا بحيث لم تمكن ادارات معارف الالوية من اعداد الابنية الكافية الملائمة ، والتي تتناسب وهذه الزيادة الكبيرة في عدد المدارس الثانوية ، وهذا العدد الهائل من الطلبة ، فالتجأت اضطرارا الى اتباع نظام الدوام المزدوج حلا للمشكلة .

#### ٧ - مشكلة جدول الدروس الاسبوعي :

اما مشكلة جدول الدروس الاسبوعي ، فقد جاءت بالنسبة للمديرات بالمرتبة السادسة ، وبتكرار نسبته الثانوية ( ٥٦٪ ) بالنسبة للمؤشرات ، بينما يظهر لنا من الجدول ايضا بالنسبة للمديرين ، اذ جاء تسلسل المشكلة بالمرتبة السابعة عشر ، وكان تكرارها ( ٢١.٤٪ ) . وهذا الفرق الشاسع جاء في المرتبة وفي التكرارات ، راجع الى كثرة طلبات المدرسات ، والتي يتعذر في الواقع على مديرة المدرسة من تحقيق اقل هذه الطلبات ، ومن هذه الطلبات هو ان لا يدرس في الحصص الاولى او الاخيرة وهكذا ، وإلى غير ذلك من المتطلبات الكثيرة وهذا مما يجعلنا ان نرجع بالذاكرة الى الاسباب التي اشرنا اليها عند معالجتنا لمشكلة « الاجازات المرضية للمدرسين والمدرسات » في الفصل السابق . بينما المديرين ، لا يعانون من هذه المشكلة

كثيرا كما تعانيها مديرات المدرسة الثانوية ، هذا رغم أهمية جدول الدروس الاسبوعي واعتباره في الواقع المحور الانساني الذي تدور حوله العملية التربوية كلها فهو يتحكم في سير العمل طوال العام الدراسي وله اثر بعيد في علاقة المدير بالمدرسين وفي راحة المدرسين وتحمينهم للعسل المدرسي او عزوفهم عنه .

#### ٨ - مشكلة الازياء والاهتمام بالمظهر بالنسبة للطلبة :

جاءت هذه المشكلة بالنسبة ( للمديرات ) بالمرتبة البابعة ، ويتكرر مقداره ( ٤٨,٦ ٪ ) . اما النسبة ( للمدرسين ) ، فقد جاءت بالمرتبة التاسعة عشرة ، وكن تكرارها ( ١٤ ٪ ) . ان هذا التفاوت الكبير يتكرر ومرتبة هذه المشكلة راجع الى طبيعة الفتاة التي تجعلها تهتم في الغالب بأدوات الزينة والبحث في المجالات عن ازياء الماوسم والتجربى وراء كل جديد في المودة .

والسبب الآخر : يرجع الى ان البنت تسبق الصبي في التضيوع الجسمي والاجتماعي ويبدو ذلك واضحا في سلوك البنت وتصرفها في شتى الظروف والمناخات ، فاهتمام البنت بالدور الاجتماعي للمرأة ، كالاتهام بتصنيف الشعر مثلا وتلميع الاظافر الى غير ذلك من وسائل التربية المحيية للمرأة في مجتمعنا الحديث .

اما الفتى الذي يتأخر في نضوه الجسمي والاجتماعي بالنسبة للفتاة المساوية له في العمر الزمني ، فهو لا يهتم بهندامه كثيرا ، وهناك اسباب اخرى كثيرة منها : اهتمام الاباء والامهات بفتاتهم اكثر من اهتمامهم بفتياتهم ، وذلك بتوفير الامكانيات المالية التي تجعلها تهتم بزيبتها بخلاف الفتى الذي كثيرا ما تقتصه الامكانيات المالية التي تحول دون حصوله على ما يريد من حاجات . وفي الوقت نفسه ، ان هذا الاهتمام بالازياء كثيرا ما يشغل الفتاة عن واجباتها المدرسية . وقد فطنت وزارة التربية لهذه المشكلة ، فأصدرت



التعليمات المشددة حول « توحيد الزي المدرسي » والمظهر المحتشم للطلبات (\*) تلافا لهذه المشكلات ، وما دنا في هذا الصدد ، فإن المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية بالنسبة للطلبة كثيرة وكثيرة جدا .

#### ٩ - مشكلة انتقال الطلبة من مدرسة الى أخرى :

لقد اختلفت هذه المشكلة بالنسبة للمدرسات ، بالمرتبة الثامنة ، وبتكرار مقداره ( ٤٤٩٪ ) ، بينما جاءت المشكلة بالنسبة للمديرين ، بالمرتبة السابعة وبتكرار نسبته ( ٥٢٪ ) ، وقد جاءت الاجابات متقاربة من حيث الرتب ، اما نسبة التكرارات فقد كانت عالية ، وهذا راجع الى ان الطلاب والطلبات يفضلون النقل الى المدرسة القريبة من منازلهم او المدرسة التي يرغبون الدراسة فيها ، وهذا قد يسبب لادارات هذه المدارس الكثير من المتاعب منها : ( الاجور المدرسية - كاجور الرياضة والحنوت ) هذه الاجور يدفعها الطالب في اول السنة الدراسية للمدرسة التي يود النقل منها . كذلك له اثره السيء على عدد طلبة الشعبة الواحدة المنقول منها والمنقول اليها ، بالإضافة الى عرقلة سير التدريسات في المدرسة المنقول اليها .

#### ١٠ - مشكلة عدم توزيع الفراشين ( المستخدمين ) على المدارس بصورة عادلة :

جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الثالثة عشرة وبتكرار مقداره ( ٣٥٥٪ ) ، اما بالنسبة للمديرين ، فقد جاء ترتيب هذه المشكلة بالمرتبة الرابعة عشرة وبتكرار نسبته ( ٢٨٨٪ ) . من هذا يظهر لنا ان توزيع المستخدمين ( الفراشين ) على المدارس لم يكن عادلا ومكافئا وبخاصة في مدارس البنات ، ففي بعض مدارس البنات الثانوية : « يوجد عدد من

(\*) انظر ما جاء في التعميمات الصادرة من وزارة التربية ، ومفتشية التربية العامة حول ( مشكلة الزي والمظهر المحتشم للطلبات ) بالكتاب المرقم ٣١٧٧ في ١١/٦/١٩٦٧ .

الفراشين يزيد عن حاجة المدرسة مما تدفع الإدارة الى استخدامهم لشؤونهم الخاصة « في البيت والمدرسة » وهذا ما سنعناه من بعض المديرات التي اتاحت لنا فرصة زيارتهم ومناقشتهم .

اما الفراشين ( والمستخدمين ) في مدارس البنين فإن نسبتهم واطنة وان أكثرهم من المستخدمين العاجزين عن العمل . ولا شك ان هذه صعوبة تواجه وتعرق عمل الإدارة المدرسية لان الإدارة تحتاج في الواقع الى المستخدمين لضمان نظافة المدرسة وقضاء بعض الاعمال الخاصة بالمدرسة .

#### ١١ - مشكلة تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة ( الوزارية ) :

ومن المشكلات التي وزدت في الاستفتاء ايضا هي « مشكلة تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة » ( الوزارية ) . فقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الثانية عشرة في مدارس البنات ونسبة مئوية مقدارها ( ٣٦٫٤ ٪ ) ، اما بالنسبة لمدارس البنين فقد جاءت بالمرتبة الثالثة عشرة وبتركاز نسبته ( ٣٣٫٨ ٪ ) ، وهذا التقارب بين الأرقام يرجع الى ان المدرسة الثانوية لا زالت تتبع نفس الأساليب التقليدية في نظم الامتحانات دون ان تبذل الجهود المطلوبة في تطوير الامتحانات والافادة من نتائجها وتحليلها بغية التعرف على الوضع الدراسي القائم .

وقد يتمسك بعض المدرسين والمدرسات بجمود وتزمت بنظام المدرسة الثانوية المعمول به عندما يحتاج الطالب الى درجة او أكثر لنقله مثلا من حالة الرسوب الى حالة الاكمال او من حالة الاكمال الى حالة النجاح . وهذه طبعا تسبب الكثير من المشكلات للإدارة المدرسية وبخاصة عندما تعدد هذه الحالات . ولكثرة عدد الطلبة من هذا النوع « . ومما لا ينكر كما جاء في قول بعض المديرين والمذيرات بان الوساطات لا زالت قائمة ، وهي تعيب إدارة المدرسة وتعقد المشكلة ايضا . وان اغلب مشكلات إدارة

المدرسة الثانوية ناجحة عن عدم التفاهم والتعاون بين البيت والادارة المدرسية .

#### ١٢ - مشكلة عدم تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرسة :

نلاحظ ان هذه المشكلة قد جاءت بالنسبة « للمديرات » . وبالنسبة العاشرة وبتكرار مقداره ( ٦٣ر٤٪ ) من مجسوع المؤشرين على هذه المشكلة من المديرين وعلى نسبة عالية جدا . والفرق كبير ولا شك رغم احساس كل من المدرسة والبيت بأهمية التعاون بينهما ضمانا للتنشئة الاجتماعية السليمة . فان التعاون بين هذين القطعين لم يتم الى الآن وبالصورة التي تحققي الاهداف المرجوة منه :

ان ضعف هذا التعاون يرجع في الواقع الى كلا الطرفين معا ، الأسرة وإدارة المدرسة ، وهيئتها التدريسية . كذلك يعتقد بعض الاباء « ان المدرسة مؤسسة حكومية ليس لهم حق التدخل في شؤونها والاسهام في معاونتها » وان البعض الآخر لا يزال متأثرا بمفاهيم تربوية قديمة : « فيعتبر المدرسة مؤسسة اعدتها الحكومة لتعليم ابنائهم » وان صلتهم لا تتعدى الافادة من حقهم بالحاق ابنائهم بها ، والا اعتبر تدخلهم في شؤونها قصولا غير مرغوب فيه .

هنا مع العلم بأن ادارة المدرسة الثانوية للبنين بحاجة ماسة : الى تعاون اولياء امور الطلبة أكثر مما هي عليه بالنسبة لمدارس البنات ، لأن المشكلات السلوكية للبنين أكثر مما هي عليه في مدارس البنات .

#### ١٣ - مشكلات التلاميذ السلوكية :

اعتبرت ( المديرات ) - مشكلات التلاميذ السلوكية بالمرتبة السادسة عشرة وبتكرار نسبته ( ٢٤٪ ) ينسبها في مدارس البنين جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الخامسة وبتكرار مقداره ( ٥٦٪ ) ان هذا التفاوت في مرتبة هذه

المشكلة وتكرارها في رأى المديرين والمديرات ، يرجع الى ان مشكلات الطلاب السلوكية أكثر حدة من مشكلات الطالبات هذا مع العلم انها تختلف في النوع ايضا وسبب ذلك يرجع الى اهتمام مدارس البنات بالنظام ، وجعل الطالبات يخضعن لسلسلة من التعليمات والنظم التي تفرضها عليهن ادارة المدرسة بالإضافة الى تعاون الآباء والامهات مع ادارة المدرسة ، بالإضافة الى ان الفتاة أكثر انصياعا للانظمة والقوانين والتعليمات والتمسك بالآداب العامة بالنسبة للفتى المراهق . وقد اثبتت الدراسات « ان الطلاب الذين يحسون بالامن ويحسون بشمول الآخرين لهم ، أو انهم محبوبون ، مقربون منهم يكونون عادة من ذوي السلوك الطيب المرضي . وان السلوك السيء يشيع عادة بين التلاميذ الذين لا يحسون بمثل هذه الاحساسات » . وما هو جدير بالذكر : ان الادارة المدرسية في معظم المدارس الابتدائية ، ادارة قاسية لا تعرف غير العصا ، كأداة لتقويم الاعوجاج فيشب الطفل ، وهو يتوقع الاذى من الكبار فيطوى على نفسه ، وتكون لديه المخاوف وعندما ينتقل الطالب الى المدرسة الثانوية يحاول تعويض هذا النقص بالتمرد والعصيان وان تغير وتطور نظم التربية وتلصقتها في البلاد المتقدمة ، لا يعني انعدام المشكلات السلوكية فيها فهي لا زالت موجودة ، ولكن اسلوب علاجها هو الذي تغير <sup>(١)</sup> .

من هذا يتضح لنا ان مدارس البنات بحاجة أكثر الى تعاون البيت مع المدرسة في دراسة مشكلات ابنائهم والاسهام في حلها . ويؤكد ( ميرل ) : « بان المدرسة لا يمكن ان تحقق اي نجاح من دون معاونة البيت ، خاصة عند معالجة مشكلات الطلاب اذ كثيرا ما يلقي الآباء الضوء على كثير من المشكلات التي يستعصي على المدرسة حلها » <sup>(٢)</sup> .

Jesse B. Sears : The Nature of the Administrative (١)  
Process ( New-York, 1950 ) P. 309.

(٢) ميرل اولسن : التوجيه فلسفته واسسه ووسائله ، ترجمة  
د. عثمان ليبيب فراج ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٤ ، ص ١٤٨ .



بالإضافة إلى أن الظروف الاجتماعية لمجتمعنا توجّه على الآباء والأمهات الاهتمام بالبيت أكثر من المصبي • ويظهر من الجدول رقم (٣٦) مدى تعاون الآباء مع إدارة المدرسة الثانوية :

هل تعاون مجالس الآباء		بنات	
والمدرسين مع إدارة المدرسة ؟		تكرار نسبة %	
نعم		١٢ %	
لا		١٥ %	
		٨٨.٤	
		٨٧	
		٨١.٣	

يتضح لنا من الجداول أن التعاون محدود وقليل ، ولعل السبب الرئيسي في هذا يعود إلى : أن غالبية أولياء أمور الطلبة أميون أو مشغولون بأعباء الحياة اليومية ولا يتحسسون بأهمية المشاركة في هذه الجمعيات والإشراف على تربية أولادهم عن طريق التعاون مع الهيئة التدريسية ، وليست لهم القدرة على حل مشكلات الطلاب وإزالة العقبات التي تصادف المدرسة (١) .

وعليه نوصي هنا بضرورة اهتمام المدرسة بمجالس الآباء والمدرسين ، وهذا يقتضي محاولة المدرسة الاتصال بهم ، وإن لا ترهق الآباء والأمهات بالتبرعات الكثيرة والأعمال والمسؤوليات التي يتجاوز طاقتهم إذ كثيراً ما يتصور الآباء والأمهات بالتبرعات الكثيرة والأعمال والمسؤوليات التي يتجاوز طاقتهم وكثيراً ما يتصور الآباء والأمهات أن الهدف النهائي من مجيئهم إلى المدرسة عند حضورهم مجالس الآباء والأمهات هو لجمع التبرعات فقط • كما ظهر لنا في السؤال (٣٦) من الاستمارة رقم (١) انظر الجدول الذي

(١) انظر ما جاء في : د. طه الحاج الياس : الإدارة التربوية ، ص ١٥٦ .

يتم أسباب عدم تعاون مجالس الآباء والامهات مع ادارة المدرسة .  
رقم (٢٨) \*

#### ١٤ - مشكلة المدرس المبتدىء ( الجديد ) :

ومن المشكلات الاخرى التي تواجه ادارة المدرسة هي : « مشكلة المدرس المبتدىء » ( الجديد ) ويرتب على هذه المشكلة صعوبة ضبط الصف خاصة بالنسبة للمدرسين غير المؤهلين لمهنة التعليم وقد يستعين هذا المدرس بادارة المدرسة في ضبط صفه . وقد جاء ترتيب هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الرابعة عشرة وتكرار مقداره ( ٣١٪ ) من عدد المؤشرات في العينة ، بينما جاء ترتيبها بالنسبة للمديرين بالمرتبة الثانية عشرة وتكرار مقداره ( ٣٧٪ ) من مجموع المؤشرين من المديرين .

ان هذا التقارب يدل على قلة خبرة المدرس الجديد ، فقد يلجأ الى اساليب غير سليمة وغير حكيمة لتلافي مشكلته ، فقد يتخذ من الدرجات وسيلة للضبط فيكيلها لقسم من الطلبة المشاكسين جزافا بغية اسكاتهم . وقد يرجع فشل هذا النوع من المدرسين الى تهديدهم للطلبة ، ثم ترددهم في تطبيق ما قالوه في تهديدهم ووعيدهم .

والذي يترتب عليه شعور الطلبة بضعف شخصية مدرسههم وعجزه عن تنفيذ العقوبات بحقهم .

#### ١٥ - مشكلة الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء فيها :

جاءت هذه المشكلة بالنسبة للمديرات بالمرتبة الخامسة عشرة ، وتكرار مقداره ( ٣٠٫٢٨٪ ) من مجموع ( المؤشرات ) ، وجاءت بالنسبة ( للمديرين ) بالمرتبة الثامنة وتكرار مقداره ( ٤٥٫٥٤٪ ) . اي ان ادارة مدرسة البنين تعاني من هذه المشكلة اكثر مما تعانيه مدارس البنات . ورغم ان المستوى الاقتصادي لمدارس البنات والبنين متشابه تقريبا اذا اخذ المعدل

بالنسبة للمبنيين والبنات ، ولتفسير هذه الظاهرة نستطيع ان نقول : ان العائلة العراقية بصورة عامة عائلة محافظة ويشغلها كثيرا مصير الفتاة في مرحلة المراهقة ، ولربما تكون الفتاة شغلها الشاغل حيث نجد انها تقتر على نفسها احيانا لكي توفر جهد طاقتها لتلبية مطالب الفتاة وحاجاتها من كتب ودفاتر وملابس على عكس الحال بالنسبة للفتى . فان مثل هذه العائلة ستخاف على مستقبل الفتى من الفساد والضياع فتلجأ في كثير من الاحيان الى عدم الاسراف في اعطائه ، لذا يتقدم أكثر الطلاب الى ادارة المدرسة باعفائهم من ضمن الكتب المدرسية ولما كانت نسبة الاعفاء لا تتجاوز الـ ٤٠٪ فقط (\*) ، ومن مجموع عدد الطلاب في المدرسة الواحدة بغض النظر عن المنطقة التي توجد فيها المدرسة سواء اكانت في حي رافعي من الناحية الاقتصادية ام فقير معدوم ، فان هذا ولا شك سيعقد المشكلة بالنسبة للاحياء الفقيرة . فبنسبة الاعفاء محدود قد لا تشمل أكثر الفقراء في المدرسة ، وهذا مما يتعب ادارة المدرسة ويشغل المدرسين وقد يمر شهرا وأكثر من ابتداء السنة الدراسية ولا تزال مشكلة بيع الكتب المدرسية قائمة . وعليه نرى من الأفضل ان توزع هذه الكتب مجانا كما هي الحال في المدارس الابتدائية او تعدل نسبة الاعفاء بالنسبة للحالة الاقتصادية للمنطقة التي توجد فيها المدرسة .

#### ١٦ - مشكلة المدرسين غير المؤهلين :

تواجه ادارة المدرسة الثانوية مشكلة المدرسين غير المؤهلين من حيث : التفاوت في المؤهلات المهنية للمدرسين ، ومشكلة المعلم المنسب من المدارس الابتدائية للعمل في المدارس الثانوية .

أ - ف فيما يخص المعلم المنسب : اتضح لنا من تحليل الاستفتاء ان نسبة

(\*) عن مديرية التجهيزات بوزارة التربية ( تعليمات عن بيع الكتب المدرسية ونسبة الاعفاء في المدرسة الواحدة ) .

المديرين الذين يلاقون من هذه المشكلة كانت تقدر بـ (٥٠ر٤٪) ،  
بينما ظهرت النسبة عند المديرات بـ (١٥ر٨٪) ، وهذا الفرق يعود  
الى ان نسبة عدد المدرسين اكثر بالقياس الى عدد المدرسات .

ب - اما نسبة المديرين الذين يعانون من مشكلة المدرسين ذوي المؤهلات  
الجامعية غير المهنية فكانت تقدر بـ (٢٤ر٧٪) . اما في مدارس البنات  
فقد جاءت بنسبة (١٦ر٦٪) وهذا الفرق راجع الى السبب بعينه .

ج - كما ظهر لنا اثناء البحث ان (٤٧٪) من المديرين يشكون قلة كفاءة  
المعلمين المتسبين العلمية ، وضعف طرق التدريس ، بالنسبة للمدرسين  
غير المؤهلين للمهنة اما في مدارس البنات فقد جاءت بنسبة (٣٢ر٧٪) .

#### ١٧ - مشكلة توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب :

وجاءت مشكلة توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب بالمرتبة الثامنة  
عشرة ، في مدارس البنات وبتكرار مقداره (١٤ر٩٪) من مجموع  
المؤشرات من المديرات بينما قد جاءت في مدارس البنين بنفس المرتبة  
وبتكرار مقداره (١٩٪) . وهذا دليل واضح على ان كل من المديرية  
والمدير في المدرسة الثانوية يعانون الكثير من هذه المشكلة . ومهما اختلفت  
طرق توزيعهم نرى ان اغلبها تهدف الى التجانس بين تلامذة الصف  
الواحد .

#### ١٨ - مشكلة عدم تعاون مديريات التربية مع ادارة المدرسة في النقل او التعيين :

اما فيما يخص مشكلة عدم تعاون مديريات التربية مع ادارة المدرسة  
الثانوية في النقل او التعيين ، فقد جاءت بالمرتبة التاسعة عشرة وبتكرار  
مقداره (١١ر١٪) من مجموع المديرات (المؤشرات) . اما بالنسبة  
للمديرين فقد جاءت بالمرتبة السادسة عشرة وبتكرار مقداره (٢٣ر٩٪) .



ان هذا التفاوت في نظرة المديرات والمديرون الى هذه المشكلة يرجع الى :  
 « ان مديريات التربية في الالوية متعاونون مع ادارات مدارس البنات اكثر  
 من تعاونهم مع مدارس البنين » وقد نعزو هذا الى « الحاج بعض المديرات  
 الكثير ومراجعتهم المستمرة لمديرية التربية » مما يترتب على هذا تلبية  
 طلباتهم تحاشيا للمشكلات التي قد تنجم من عدم تلبية مطالبهم .

#### ١٩ - مشكلة التوجيه والارشاد عند اختيار شعب التخصص ( الفرع العلمي والادبي ) في المرحلة الاعدادية :

من الضروري التعرف على مشكلة التوجيه والارشاد عند اختيار شعب  
 التخصص في الدراسة الاعدادية ، ويشير الجدول الى ان هذه المشكلة قد  
 جاءت بالتراتب الاخيرة فقد كانت نسبتها في مدارس البنين بـ ( ١١.٥ ٪ )  
 بينما جاءت النسبة في مدارس البنات بـ ( ٨.٤ ٪ ) وهي نسبة متقاربة وعلى  
 قلتها نرى ان لها دلالة احصائية . اذ ان اكثر المديرين والمديرات في  
 المدارس الثانوية قد اهتموا دور الارشاد والتوجيه التربوي والمهني في  
 مساعدة طلاب الدراسة المتوسطة على اختيار نوع الدراسة التالية في المرحلة  
 الاعدادية وقد فطنت وزارة التربية الى هذه المشكلة فجعلت مرحلة الدراسة  
 الاعدادية ثلاث سنوات بدلا من اثنتين . منها الصف الرابع العام لغرض  
 توجيه الطلبة الى فرع الاختصاص . ومع هذا فلا زال جهاز التعليم الثانوي  
 في العراق بحاجة الى احدث « جهاز للتوجيه التربوي والمهني » ، على  
 مستوى عال من الكفاءة وعلى ادارة المدرسة الثانوية يقع الى حد كبير جزء  
 هام من مسؤولية تقديم هذه الخدمة لشبابها .

ولابد لوزارة التربية من وضع الدراسات والتعليمات الخاصة بهذه  
 الناحية والا سيؤدي هذا الاهمال في التوجيه الى فاقد كبير في العملية التربوية .  
 فمثلا جاء في اقوال المديرات والمديرين « ان عددا كبيرا من الطلاب يدرسون  
 في الفروع العلمية من غير ان يكونوا راغبين فيها او قادرين على متابعتها » .

ومن النتائج المترتبة على هذه المشكلة : هو انخفاض في معدلات النجاح  
ثم زيادة في نسبة الطلاب الذين يتركون المدرسة الثانوية دون ان يكملوا  
دراساتهم بنجاح .

#### ٢٠ - مشكلات المدرس المطبق :

اما مشكلات التطبيق فهي كثيرة ومتعددة وان اقتصرنا على منطقة  
بغداد والالوية المجاورة لها . فقد جاءت بالمراتب الاخيرة لمدارس البنين  
والبنات على حد سواء اذ قدرت نسبتها بـ ( ٩٪ ) في مدارس البنين الثانوية  
و بـ ( ٧٤٪ ) في مدارس البنات الثانوية .

والمدرس المطبق كثيرا ما يعيق سير التدريسات في المدرسة من ناحية  
تكملة المناهج وقد ارتبطت هذه المشكلة بمشكلة « الازياء والاهتمام بالمظهر »  
حيث جاءت مشكلة اهتمام الطالبة بمظهرها بالمرتبة السابعة بالنسبة لمدارس  
البنات وبتكرار مقداره ( ٤٨ و ٦٠٪ ) ، وقد ذكرت المديرات « ان هذه  
المشكلة لها علاقة بالتطبيق اذ ان فتاة الجامعة والمطبعة منها بصورة خاصة »  
كثيرا ما تبرج وتهتم بزيئها لدرجة كبيرة قد لا تناسب وواجبات التلمذة  
ومسؤولياتها ، ان طالبة المدرسة الثانوية كثيرا ما تتخذ من فتاة الجامعة ،  
القدوة الحسنة والمثل المحتذى .

#### والخلاصة :

حاولنا في هذا الفصل عقد مقارنة بين المشكلات التي تواجه ادارة  
المدرسة الثانوية للبنات وادارة المدرسة الثانوية للبنين بالنسبة للمشكلات  
التي اشرنا اليها في الفصل السابق .

وقد تضمنت هذه الدراسة المقارنة اوجه الشبه والاختلاف بين كل  
من مشكلات مدارس البنين ومشكلات مدارس البنات . وقد استقلنا عن  
طريق هذه المقارنة ان نتحرى عن اسباب هذه المشكلات .

ومن البديهي : ان الحلول والتوصيات التي توضع لمعالجة الاسباب  
هي خير من تلك الحلول التي تعالج الاعراض - فالوقاية خير من العلاج •  
بالاضافة الى ذلك اتنا في هذا الفصل قد حققنا الاجابة على السؤال  
الوارد في خطة البحث وهو :

الى اي حد تختلف المشكلات التي تواجه ادارة مدارس البنين الثانوية  
عن تلك المشكلات التي تواجه ادارة مدارس البنات الثانوية ؟

جدول رقم (٣٧)  
جدول مقارنة المشاكل بين مدارس البنين ومدارس البنات الثانوية

تسلسل المشكلة	نوع المشكلة ( بنون ) العدد (١٢١)	التكرار عدد	النسبة النسبة المئوية	% المؤشرين	نوع المشكلة ( بنات ) العدد (١٠٧)	التكرار عدد	النسبة النسبة المئوية	% المؤشرين
الاولى	غيابات التلاميذ	٨٦	٧٩	٨٧	الاجازات المرضية للمدرسات	٨٧	٨١	٨٧
الثانية	بناءية المدرسة ونظام الازدواج	٨٣	٧٨	٨٤	عدم توفر الامكانيات المالية	٨٤	٧٨	٨٤
الثالثة	التأخر الصباحي ( التلاميذ )	٨١	٧٧	٨١	الملاقة بين اعضاء التدريس	٨١	٧٣	٨١
الرابعة	تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرسة	٧٨	٧٤	٧٩	كثرة الاعمال الكتابية اليومية	٧٩	٧٣	٧٩
الخامسة	مشاكل سلوكية تتعلق بالتلاميذ	٧٨	٧٤	٧٩	بناءية المدرسة والموام المزودج	٧٩	٧٠	٧٩
السادسة	كثرة الاعمال الكتابية اليومية	٧٦	٧٢	٧٠	جدول الدروس الاسبوعي	٧٠	٦٥	٧٠
السابعة	انتقال التلاميذ من مدرسة الى اخرى	٦٣	٥٢	٥١	الازياء والاعتماد بالمظهر (الطالبات)	٥١	٤٨	٥١
الثامنة	الكثي للمدرسية ونسبة الاعفاء	٥٤	٤٥	٤٨	انتقال التلاميذ من مدرسة لاجرى	٤٨	٤٤	٤٨
التاسعة	عدم توفر الامكانيات المالية	٥٣	٤٣	٤٤	التأخر الصباحي ( الطالبات )	٤٤	٤١	٤٤
العاشرة	الاجازات المرضية للمدرسين	٥٠	٤١	٤٣	عدم تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارة المدرسة *	٤٣	٤٠	٤٣



## المشكلة : ( بنات )

٣٧ر٣	٤٠	غابات التلاميذ	٣٨ر٨
٣٩ر٤	٣٩	تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة ومشكلة الرسوب *	٣٧
٣٥ر٥	٣٨	عدم توزيع الفرائض على المدارس	٣٣ر٨
٣١	٣٤	هجرة عادية * المدرسة المبتدئة ( الجديدة )	٣٨ر٨
٣٠ر٨	٣٣	الكتب المدرسية ونسبة الإلقاء	٣٤ر٧
٣٤	٣٦	مشاكل سلوكية تتعلق بالمطالبات	٣٣ر٩
١٦ر٦	١٨	المدرسات غير المؤهلات	٣١ر٤
١٤ر٩	١٦	توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب	١٩
١١ر١	١٢	تعاون مديرية التربية مع إدارة المدرسة في النقل والتعيين *	١٤
٨ر٣	٩	دخول الطلبة - الفرع العلمي والادبي *	١١ر٥
٧ر٤	٨	المدرسة المطبقة	٩

## المشكلة : ( بنون )

٤٧	٤٥	العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس	٤٧
٤١	٤١	تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات العامة ( الوزارية ) ومشكلة الرسوب	٤١
٣٤	٣٤	عدم توزيع الفرائض هجرة عادية على المدارس	٣٤
٣٠	٣٠	إلخافسة عشر المدرسين غير المؤهلين	٣٠
٢٩	٢٩	عدم تعاون مديريات التربية مع إدارة المدرسة في النقل والتعيين	٢٩
٣٦	٣٦	جذب المدرسين الاسبوعي	٣٦
٣٣	٣٣	توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب	٣٣
١٦	١٦	الازياء والاهتمام بالمظهر	١٦
١٤	١٤	دخول الطلبة الفرع العلمي والادبي	١٤
١٠	١٠	المدرسون والعشرون	١٠

## الباب الرابع

### الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية

تمهيد :

يهدف هذا الباب الى ايضاح الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية من حيث : مفهوم الادارة المدرسية ووظيفتها وتقسيمها ومجالات العمل فيها وتنظيمها ودورها في تطوير العلاقات الانسانية العامة .

وتعتبر هذه المجالات بمثابة الاطار العام لهذه الدراسة التفصيلية التي نهدف الاجابة عنها في السؤال الوارد في خطة البحث .  
- ما هي الاتجاهات الحديثة في ادارة المدرسة الثانوية ؟ وما مبلغ استجابة مدارسنا الثانوية لها ؟ وما مدى ملائمة هذه الاتجاهات الحديثة لنا ؟

ويضم هذا الباب على اربعة فصول هي :

الفصل الاول : مفهوم الادارة المدرسية \* ووظائفها ومجالات عملها وانماط الادارة فيها .

الفصل الثاني : الادارة المدرسية والتنظيم المدرسي .

الفصل الثالث : الادارة المدرسية والعلاقات الانسانية العامة .

الفصل الرابع : المقترحات والتوصيات مع خلاصة مركزة بنتائج الدراسة .

واليك تفصيلا لهذه الفصول :

## الفصل التاسع

الإدارة المدرسية : مفهومها ووظيفتها ومجالات العمل فيها

المقدمة :

أوضح لنا من الفصول السابقة ، أن تطور المدرسة الثانوية في العراق ومحاولة استيعاب جميع التلاميذ في هذه المرحلة لهو بالتأكيد من الإنجازات التربوية الكبيرة التي قدمتها بلادنا لقضية التربية والتعليم في الفترة الأخيرة .

ولقد صاحب هذا التطور تطور آخر لا يقل أهمية عنه وهو التطور الحاصل في وظيفة مدير المدرسة الثانوية وأهداف المدرسة الثانوية نفسها . فقد كان مدير المدرسة الثانوية في الماضي ، هو أحد المدرسين في المدرسة يقوم بالتدريس ولم يفرغ كلياً لشؤون الإدارة المدرسية .

كما أن ازدياد عدد التلاميذ في المدرسة الثانوية قد ضاعف من مسؤوليات المدير فيها . ويتطور الحاجة الى هذه المسؤوليات الإدارية والتوجيهية اعفي المدير في المدرسة الثانوية الكبيرة من مهام التدريس لينصرف الى عمله الإداري بشكل يضمن سير العمل فيها بشكل مرضي . بالإضافة الى ذلك فإن الاتجاه الجديد في الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب نفسه ، والعناية ببناء شخصيته موحدة كاملة ومن جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والخلقية ، وعلى تهيئة الظروف المناسبة لتحسين العملية التربوية .

وبما اثر أيضاً في مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة هو : تطور العلاقات الإنسانية في المدرسة فأصبحت العلاقات بين المدير والمدرسين

والطلبة قائمة على الاحترام والتعاون ، بما يحقق اهداف المدرسة الثانوية واهداف المجتمع بصورة عامة + وكل هذا يوفر جوا من الثقة والطمأنينة لكي يشعر العاملون في المدرسة بدورهم واهميتهم ، وعملهم المشترك في سبيل تحقيق اهدافهم التربوية .

وبتغير هذه التواحي تغيرت مسؤولية مدير المدرسة الثانوية ، فلم يعد المدير مسؤولا عن تطبيق النظام في مدرسته فحسب ، بل اصبح مسؤولا ايضا عن الاشراف على تنفيذ النظام التعليمي والتربوي في المدرسة التي يعمل فيها والتي انبثقت به مسؤوليات ادارتها وتوجيهها نحو الاهداف المرسومة لها .

#### ١ - في مفهوم الادارة :

ان فكرة الادارة واسعة وشاملة كما هي شاسع لمعاني عدة بحيث يصعب تعريفها في بضع كلمات توضح معانيها المختلفة . وقد رأينا من المناسب هنا ان نشير الى بعض التعاريف الشائعة للادارة التي قد تساعدنا على فهم المعنى الشامل لها . وفي الوصول الى تعريف خاص يضم اكثر المعاني الخاصة بالادارة .

فيعرف « مفهوم الادارة » : فردريك تايلور « Taylor » : « هي الادارة : اي ( فن الادارة ) هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال ان يقوموا بعمله ، ثم برؤيتك ايهم يعملونه باحسن طريقة وارخصها <sup>(١)</sup> » .

ويقول فايول « Fayol » في تعريفه للادارة : انها التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة <sup>(٢)</sup> .

(١) Frederick Taylor., Shop Management, New-York : Mac-Millan Co., 1903, P. 2.

(٢) Henri Fayol., General and Industrial Management, ( London, Sir Issac + Sons, 1949 ). P. 6.



أما ديموك « Dimock » فيقول ان « الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها » (١) .

ويقول كونتز « Koontz » وزميله في كتابه « مبادئ الادارة » ان : « الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص » (٢) .

هذه التعاريف توضح لنا معنى الادارة من حيث وظيفتها . واهدافها .

## ٢ - ( مفهوم الادارة المدرسية ) :

من المعروف لدينا ان « الادارة المدرسية » لم تعد تعليمات تصدر للمدرسين واوامر تلقى على التلاميذ بل هي مسؤولية كل العاملين في المدرسة من مدرسين ومعاونين وكتبة وطلاب .

وقد سبق لنا وان عرفنا « الادارة » من حيث الاهداف اولا ومن حيث الوظيفة ثانيا ، ولابد لنا الآن من ان نعرفها من ناحية الموقف التعليمي ، فيعرفها البعض بانها « كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ومنتجا » (٣) .

ويعرفها البعض الآخر : بانها قيادة المدرسين وتوجيههم وتوفير الجو المناسب لهم لغرض تحقيق اهداف المدرسة .

---

Marshall E. Dimock., Public Administration, (N.Y., (١)  
Rinehart 1958 ) P. 10.

Harold Koontz, and Donnell, Cyrill., Principles of (٢)  
Management, ( New-York, Mc-Graw-Hill Book  
Co., 1955 ) P. 3.

(٣) جيمس هارولد فوكس وآخرون : الادارة المدرسية وعملياتها ،  
ترجمة الدكتور وهيب سماعيل ، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة ١٩٥٧  
ص ١٠ .

من هذه التعاريف كلها : نستخلص بأن (الإدارة المدرسية) : مسؤولية واسعة متشعبة ، وعمل أكبر من أن يفرد به شخص لوحد ، وقد استعملنا عبارة : « مدير المدرسة » للشخص الذي تناط به إدارة مدرسة واحدة . وعلى هذا الأساس يكون منصب « مدير المدرسة الثانوية » من المناصب القيادية ، كما أن أهمية منصب ومسؤولية المدير قد ازدادت في الآونة الأخيرة بازدياد حجم المدرسة وتعقدها ، كما أن الحياة خارج المدرسة قد تغيرت هي بدورها وازدادت معها الحاجة إلى المديرين المؤهلين<sup>(١)</sup> .

ويرى ( بيرسي ، Burrup ) أن مهمة الإدارة المدرسية هي مسؤولية كل العاملين في المدرسة ، وأن هدفها هو تسهيل نظام العمل بالمدرسة بشكل تتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال . كما قد أكد هذا المربي على أن أهمية الإدارة المدرسية تكمن في النواحي بما تسديه من خدمات في تنظيم العمل ومعاونة موظفي المدرسة على القيام بأعمالهم ونشر روح التعاون بين أفراد هيئة المدرسة ، وبهذا المعنى فإنه قد عرف « الإدارة المدرسية » : بأنها وسيلة لخلق التعاون الثمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة الثانوية<sup>(٢)</sup> .

ونفهم من هذا التعريف أن إدارة المدرسة الثانوية : وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق عملية التربية والتعليم في المدرسة ، كما أن المدرس هو أهم عضو بين أعضاء هيئة المدرسة . وأن مدير المدرسة يؤدي تلك الخدمات التي ترضي حاجات المدرسين والطلبة وبهذا يساعد على رفع مستوى عملية التربية والتعليم .

---

Encyclopedia of Educational Research, Op. Cit., (١)  
P. 1245.

Percy E. Burrup., Modern High School Administ- (٢)  
ration, ( New-York : Harpers and Brothers  
Publishers, 1962 ) PP. 48-49.

ان الاتجاه الحديث في الادارة المدرسية وما ينبغي ان تكون عليه « الادارة التربوية » يرمي الى دفع المدير على اشراك العاملين معه في وضع الاهداف ، ورسم الخطط مع اقتراح المجال لكل فرد منهم في ابداء الرأي والمشاركة والتعاون ، كما يشترط في مدير المدرسة ان يكون قائد المدرسين ، فمهمته تتضمن جوانب انسانية واجتماعية وفنية ، والنظم الاجتماعية والتربوية ، تهدف في الواقع بان تجعل من الرؤساء قادة ، ومن المناسب ان نميز بين الرياسة والقيادة .

فالرياسة « Headship » : هي سلطة مفروضة من الخارج غير معتمدة على اختيار الجماعة ، ويعمل فيها الافراد رهبة من الجزاء .

اما القيادة « Leadership » فهي بمعناها العام عملية تربوية اجتماعية تشمل التوجيه والاشراف ، وتسعى الى تنفيذ الخطط المرسومة في سبيل تحقيق الاهداف<sup>(١)</sup> ويعرفها ستانلي وليمز « Williams » بانها القدرة على ضمان تعاون الجماعة في تحمل مسؤولية العمل في المدرسة<sup>(٢)</sup> ويعرفها الدكتور احمد زكي صالح : « بانها نشاط انساني جمعي يهدف الى تحقيق غرضين : غرض خاص وهو يتصل باشباع حاجة الفرد لتقديره

---

(١) د. احمد راجح : علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٥ ، ص ٤٦٦ - ٤٧٧ .  
وانظر كذلك للتوسع في هذا المجال .

Browne, C.G and Cohn, Thomass., The Study of Leadership ( Illinois, The Interstate Printers and Publishers : Inc. 1958 ) PP. 5-6.

Stanley W. Williams : Educational Administration (٢) in Secondary Schools, ( N.Y. Holt, Rinehart + Winston 1964 ) P. 38.

لنفسه وتقدير الآخرين له • وغرض علم يتمثل في الأهداف وتقييم النتائج (١) ومما لا شك فيه أن الفرد عندما يعمل يشعر باحترام لنفسه وتقدير خاص لها ، وبخاصة إذا كان العمل يرتبط بميوله ولم يقتصر حب العمل والميل إليه بمقدار ما يدور على الفرد من مال • بل أن العمل يعطي للفرد منزلته الاجتماعية ومكانته بين المجموع •

كذلك أكد الدكتور « هارولد ليفيت » (٢) على أن القيادة مسؤولية جماعية يشارك فيها كل العاملين في المدرسة خاصة في الآونة الأخيرة ، عندما ازداد حجم المدرسة وتخصصاتها ، إذ لم يعد العقل الواحد من الاتساع بحيث يمكنه التعرف على الحقائق كلها ويحللها ويخذ القرارات بشأنها ويتصرف في ضوءها بصورة منفردة •

وأشار هارولد ليفيت Harold J. Leavitt (٣) : بأن المشكلة التي تواجه القائد في العمل الجماعي هي كيف تجعل الجماعات تعمل ؟ وكيف نضج كل منهم في مكانه المناسب وقد ذكر « الدكتور كمال الدوسوقي » في كتابه « سيكولوجية الإدارة » : بأن القيادة : هي الصورة التي تجسدها السلطة عندما تنزل إلى العمل (٤) •

### ٣ - وظيفة الإدارة المدرسية :

أثبتت بعض الأبحاث والدراسات أن « الإدارة المدرسية » تؤدي

(١) د • أحمد زكي صالح : علم النفس في الإدارة والصناعة ( دار النهضة العربية ) القاهرة ١٩٦٧ ، ص ٣٣٩ •

(٢) د • هارولد ليفيت : علم النفس الإداري ، ترجمة د • كمال دسوقي ، القاهرة ١٩٦٤ ص ٢١٤ •

(٣) د • هارولد ليفيت - المصدر السابق ، ص ٢١٤ •

(٤) د • كمال دسوقي : سيكولوجية الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦١ ، ص ٣٦٥ •



وظائفها من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، وتقاس أهميتها بمقدار ما تقدمه من فعاليات متعددة في مجال تنظيم الأعمال المدرسية وفي معاونة المدرسين والطلبة في نجاح العملية التعليمية وتحسين العلاقات الانسانية ، وفي بث روح التعاون والعمل الجمعي المنظم ، المبني على التخطيط والمراقبة والتقييم ، ووفقا لما قرره رابطة مديري المدارس الثانوية الامريكية<sup>(١)</sup> . ويمكننا تحديد وظائف الإدارة في النقاط التالية :

- ١ - تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بالعمل الجماعي .
- ٢ - تخطيط الوسائل التي يمكن بواسطتها تحقيق اهداف العمل .
- ٣ - تصميم الهيكل التنظيمي بتوزيع الاعمال وتحديد المسؤوليات ، واعطاء السلطة وتوزيع الامكانيات .
- ٤ - تنظيم الجهود التي يبذلها العاملون في المدرسة ، ورفع روحهم المعنوية بنية ضمان تعاونهم الايجابي .
- ٥ - ارشاد العاملين في المدرسة وتوجيههم ، لبذل أقصى ما يمكنهم من جهود .
- ٦ - تحديد المقاييس او المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ودراسة اسبابها ثم العمل على تصحيحها .
- ٧ - تقييم النتائج بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ودراسة اسبابها وتمثل العناصر السبعة السابقة ، وظيفة الإدارة المدرسية ، في

---

American Association of School Administration in (١)  
Service Education for School Administration  
( Washington, D.C., The Association 1963 ) PP.  
24—26.

مجموعتها وان كان بالإمكان تجميعها في أربعة مجموعات • فالعناصر الأولى تشمل : تحديد الأهداف : ورسم السياسات وتتفق كلها في أنها تتعلق بالمرحلة الفكرية التي تسبق تنفيذ أي عمل ، وهو ما يطلق عليه بالتخطيط . « Planning » وتصميم الهيكل التنظيمي ، وتسمية الهيئة الإدارية ، ويكونان العنصر الثاني من وظيفة المدير وهي التنظيم « Organizing » ومن المبدئي أن التخطيط والتنظيم لم يكونا في الواقع الا مراحل تمهيدية قبل التنفيذ ، فالتخطيط والتنظيم في حد ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الأعمال ، وانما من الضروري ان يقوم المدير بإرشاد المدرسين وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية واخذوا لا يمكننا ان نقول بان الأعمال قد تمت نهائيا ، ما لم يراقب أعمال مدرسيه وطلابه لتقييم النتائج ومعرفة الانحرافات واسبابها والعمل على تصحيحها وعلى هذا يمكن تلخيص وظائف المديرين على الوجه التالي :

اولا - التخطيط : ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج الزمنية •

ثانيا - التنظيم : ويشمل تصميم الهيكل وتسمية الهيئة الادارية •

ثالثا - التوجيه : ويشمل ارشاد المرؤسين في تنفيذهم للأعمال ورفع روحهم المعنوية •

رابعا - الرقابة وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج ومعرفة الانحرافات واسبابها والعمل على تلافيها •

والشكبي الآنني يوضح عناصر الادارة ( وظائف الادارة ) وارتباط بعضها ببعض (\*) :-

(\*) وانظر للتوسع في الموضوع في كتاب الادارة : الاصول والامتنس العلمية للدكتور سميد محمود الهوارى ، مطابع النقرى ، بيروت ١٩٦٦ ، ص ٢٢ - ٢٣ •



## عناصر الإدارة

وان كنا قد فصلنا وظيفة الإدارة الى عناصرها الاربعة بقصد التحليل الا انها في الواقع ومن الناحية العملية مرتبطة تمام الارتباط . وكل من يقوم بهذه الوظائف يعتبر مديرا . اما بالنسبة لاتخاذ القرارات فان المدير لا يستطيع القيام بالاعمال عن طريق الآخرين <sup>(١)</sup> . دون اتخاذ قرارات . فاتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في وظيفة المدير وتشأ وظيفة الامتل ، فاذا كان الاختيار مبنيا على التفكير والمسئورة مع اعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ القرارات كان الاختيار مقبولا وناجحا .

وقد حدد الاستاذ « الشماش » <sup>(٢)</sup> المراحل الاربعة لاتخاذ القرار الاداري بما يأتي :-

١ - تشخيص المشكلة : ان تعريفنا وتوضيح المشكلة هو اول خطوة في

(١) د. كمال دسوقي : سايكولوجية الادارة العامة ، ص ٢٥٠-٢٥١ .

(٢) محمد الشماش : المدخل لدراسة ادارة الاعمال ، مطبعة جامعة

دمشق ١٩٦٣ ، ص ١٧٠ - ١٧١ .

التخطيط المدرسي ، وإن التشخيص السليم يكشف عن أسباب المشكلة وتحديد الشروط الضرورية لحل مرضي ورسم الحدود الهامة التي يقع الحل ضمنها .

٢ - إيجاد الحلول الممكنة : على المدير أن يتغلب على العقبات التي كشف عنها وتشخيصه بغية التوصل إلى إيجاد حل سليم . فإن لم يتوفر هذا الحل فإن القرار النهائي سيكون فاشلا .

٣ - تحليل الحلول الممكنة والموازنة بينها : يتعين على رجل الإدارة معرفة الاختيار بين الحلول وأهميتها النسبية .

٤ - اختيار الحل الأفضل : وهذا يتطلب من المدير استعمال الحكمة لأن سلوك الكائن البشري مختلف ومتشعب . لذا يستوجب عليه تكيف أحسن القواعد لتتفق والظروف الخاصة لاية مشكلة .

#### ٤ - الحاجة إلى النظريات في مجال الإدارة المدرسية :

لقد أكدت الرابطة الأمريكية لمدرسي المدارس الثانوية<sup>(١)</sup> الحاجة إلى دراسات تدور حول النظريات العلمية للإدارة المدرسية ، والحقيقة إذا ما استطاع رجال الإدارة التربوية تنمية نظرية الإدارة Theory of Management ، فإنه سيكون لها أكبر الأثر في تقدم علم الإدارة المدرسية ، وذلك عن طريق تبسيط وتحسين الوظيفة الإدارية ، وليكن معلوما أن المقصود بكلمة نظرية أو نظري لا يعني كما تعينه كلمة غير عملي « Impracticable » بل أن ما تعينه عبارة « نظرية الإدارة » هي ترتيب الفروض التي تقودنا إلى الأصول والمبادئ ، « Principles » وإلى شرح الحقائق « Facts » على أن تكون هذه المبادئ والأصول وتلك الحقائق أساسية « Fundamental Truths »

(١) American Association of School Administration

Op. Cit., PP. 22—23.



تحدد طبيعة الإدارة<sup>(١)</sup> . هذا ويمكن النظر باختصار الى نظرية الإدارة على انها كذلك « عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على احسن وجه »<sup>(٢)</sup> وبهذا المعنى تصبح حاجة المدير الى الدراسات النظرية ماسة ، لذا اخذ علماء الاجتماع والتربية يحسون بهذه الحاجة في وضع نظريات الإدارة لتخدم علم الإدارة .

اما عن علاقة الإدارة بالعلم ، فمما لا شك فيه ان الإدارة تتضمن بعض مظاهر الفن « Art » ، اولا مثل المهارة والحدق « Skill » وتنظيم العمل ، في سبيل ادراك الهدف . وقد عرفها في هذا المجال ستيبر بنار « Bernard » احد قادة إدارة الأعمال في الولايات المتحدة بانها « معرفة التصرف وتحقيق الاهداف المحددة » « Behavioral Knowledge » . ومما لا شك فيه ان العلم والفن يكمل أحدهما الآخر . فمثلا نجد ان الطبيب يصبح دجالا اذا لم يعتمد في عمله على العلم<sup>(٣)</sup> .

وقد جاء في الاسكلوبيديا التربوية التأكيد على أهمية نظرية الإدارة حيث تقول : بالرغم من اختلاف القواعد النظرية المستعملة في دراسات السلوك الإداري فان هناك الكثير من الأسس العلمية التي يمكن وضعها ضمن إطار نظرية الإدارة لمعرفة دور الإداري ووظيفته<sup>(٤)</sup> .

ولما كانت مسؤوليات رجل الإدارة كبيرة ومعقدة ، فمن الواجب على

(١) علي عبد المجيد عبده : الاصول العلمية للإدارة والتنظيم ج ١ ، مطبعة التقدم ، القاهرة ١٩٥٩ ، ص ٤٠ - ٤١ .

(٢) د . سيد محمود الهوارى : الإدارة - الاصول والاسس العلمية ، ص ٥٧٤ .

(٣) علي عبد المجيد عبده : المصدر السابق ، ص ٤٠ - ٤١ .  
Encyclopedia of Educational Research, Op. Cit., P. (٤)

مدير المدرسة الثانوية ان يكون ملما بنظرية فن الإدارة ، وله مبادئ عامة  
واساسية يعتمد عليها للقيام بدورة القيادي الذي يتطلب منه الالمام بمهنة  
الإدارة والالمام بالثقافة العامة في مختلف المواضيع الدراسية وان يكون على  
اتصال دائم بالبحوث التي تجرى في مجال الادارة المدرسية .

#### ٥ - مدير المدرسة الثانوية الحديثة :

من هو مدير المدرسة الثانوية الحديثة يا ترى ؟ وما الذي يميزه عن  
غيره ؟ هل المدير هو ذلك الشخص الذي يجلس الى مكتب ضخم في حجرة  
كبيرة ؟ اتفق المربون بان المديرية يعرفون بوظائفهم ، فليدرون : هم  
الأشخاص الذين يقومون باتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين . فكل  
من يقوم باتمام الأعمال بواسطة آخرين ، فهو مدير بغض النظر عن اللقب  
المعطى له . وهذا يتطلب من المدير القيام بمجموعة من النشاطات المنظمة  
من تخطيط وتنفيذ وإشراف<sup>(١)</sup> . بالإضافة الى ان التطورات التربوية  
والاجتماعية لابد ان يكون لها اثرها الكبير على التنظيم في المدارس الثانوية ،  
وما من احد أكثر ادراكاً لهذه الناحية من مديري المدارس الثانوية . لذا  
اصبحت وظيفة مدير المدرسة الثانوية على جانب كبير من الاهمية ، وسنوجز  
فيما يلي المؤثرات التي عبرت من وظيفة مدير المدرسة الثانوية فأوجدت نوعاً  
جديداً من التنظيم لإدارة المدرسة الثانوية وهي : -

١ - كبر حجم المدرسة الثانوية : لقد أصبحت مهنة مدير المدرسة تتطلب  
الكثير من الجهد والمهارة في الإدارة المدرسية ، بعد ان اتسعت  
المدارس وزاد عدد طلابها ومدرسيها تضاعفت مسؤوليات المدير في

Van Miller, The Public Administration of American (١)  
School-systems, ( New-York, van miller ) PP.  
467—468.

الإشراف الفني والإداري والنقل والتنظيم والخدمات المختلفة<sup>(١)</sup> .

٢ - تنازع الاختصاص : لقد سار دور المدير في المدرسة الثانوية في طريق التطور غير أن هذا التطور حمل معه مسؤوليات كثيرة في مجال الإدارة . إذ أن الاتجاه الجديدة في إدارة المدرسة يهدف إلى تعاون المدير مع المدرسين في تنفيذ السياسة التربوية في المدرسة ، وهذه مسؤولية صعبة تتطلب الاختصاص والدراية والكفاءة . ولما زاد عدد التلاميذ زادت الحاجة إلى نوع من الاختصاصيين الملمين بالمعلومات الفنية والعلمية والذين في استطاعتهم القيام بهذه المسؤولية المهمة على خير وجه .

٣ - اتساع مناهج المدرسة الثانوية وتغير أهدافها : لم يعد هدف المدرسة الثانوية الأعداد للوظيفة أو الجامعة فحسب بل أصبح الهدف هو « الأعداد للحياة » . . . ومن أجل هذا تغيرت مناهج المدرسة الثانوية وأصبحت تشمل الدراسات النظرية والعملية وهذا التغير يستلزم إدارة واعية وإشراف فني لطرق التدريس التي يتبعها المدرسون في المدرسة ، كما أن تقدم النشاط المدرسي الذي أصبح جزءاً من مناهج المدارس الثانوية الحديثة كالجمعيات المدرسية والحفلات المدرسية ، والمباريات الخطابية والجمعيات الأدبية والعلمية ومجلة المدرسة كلها أمور تحتاج إلى توجيه وإشراف من جانب مدير المدرسة الثانوية .

٤ - تغير نوعية التلاميذ في المدرسة الثانوية : إن طلبة المدرسة الثانوية اليوم لم يكونوا بالحقوة المختارة كما كانوا من قبل ، بل إن زيادة عدد الطلبة أدت إلى انخفاض مستوى الطلبة الاقتصادي والثقافي . وأصبحت عملية قيادة هذا النوع من الطلبة صعبة في الصف الواحد

---

Encyclopedia of Educational Research, Op. Cit., P. (١)  
1255.

وفي المدرسة الواحدة .

وان كان هناك اتجاه نحو اشراك الطلبة في ادارة المدرسة الثانوية عن طريق اعطائهم بعض المسؤوليات الخاصة بالضبط والتنظيم كي يتعلموا فن الحياة<sup>(١)</sup> .

٥ - اتساع مدى الآراء الحديثة المتصلة بادارة المدرسة الثانوية :-

ان عناية المربين بموضوع الادارة المدرسية قد اسهم في تنمية حصيلة هذه الآراء وتقدمها فأقتضى الامر مزيدا من التنظيم الاداري ومزيدا من المهارات في القيادة المدرسية وقد اكتسبت الادارة المدرسية هذا المفهوم نتيجة اتجاه النظريات الحديثة في التربية الى اعتبار التربية عملية فردية واجتماعية تعنى بالطالب فتعني شخصيته من جميع جوانبها . وتعني بالمجتمع فتحمل على استقراود وتعنى بهما معا فتحسن توجيه الطالب نحو غايات اجتماعية<sup>(٢)</sup> .

ولابد للادارة المدرسية ان تواكب هذه التطورات ، وهي وسيلة لتحقيق اهداف المدرسة ، وهذه التطورات تتطلب ان يكون مدير المدرسة الثانوية ذا صفات خاصة وميزات عديدة لا تقتصر على ما لديه من معلومات ، ولا على مدى خبرته في التعليم فيحسب بل تتطلب استعدادا ذهنيا وسلوكيا ، بالإضافة الى الدراسات العليا للقيام بهذه المهمة الخطيرة على المستوى المطلوب .

٦ - صفات المدير الناجح ومؤهلاته :

من الاهمية بمكان دراسة الصفات العامة الواجب توفرها في المديرين

---

(١) Stanly W. Williams, Educational Administration in Secondary School, P. 259.

(٢) محمد السيد منير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية ، مطبعة الامانة ، سنو هاج ١٩٥٨ ، ص ١٩ - ٢٩ .



والالتزام بها عند التطبيق • وذلك لأن المديرين مسؤولين عن تحقيق التوازن في المدرسة فهم يعملون مع أشخاص وهم بمثابة الرؤساء والقادة •

ولقد اختلف المربون حول الصفات الأساسية للنجاح في ادارة المدرسة الثانوية وقد كان الاعتقاد قبل عشرين سنة حسب رأى Roger Falk <sup>(١)</sup> : بأن المديرين يولدون ولا يصنعون « They are born and not made » اما الاتجاه الحديث فيتطلب من المدير صفات شخصية عالية ومؤهلات ممتازة وتدريب مستمر • هذا مع العلم بان الادارة موهبة اصيلة في طبيعة الانسان ومن مقوماتها : قوة الشخصية وبعد النظر ورعاية الصدر وحسن الاصغاء والتوجيه واستقصاء الحقائق وتوافر الذكاء والتحصيل العلمي • ولا تكفي الدرجة العلمية من مدرسية أو جامعية على خلق اداري ناجح لم يكن بالفطرة اداريا موهوبا ، ولكن تدريب الموهوب واكسابه خبرات ادارية تجعل منه اكثر نفعاً وابعداً التواكد جيمس بلاك James Black على أهمية التدريب في نجاح المدير ، واعتبر تعليم المدير عملية مستمرة ، وان توقف تعليمه معناه توقف تقدمه <sup>(٢)</sup> •

وقد عرف « تيد Tead » في كتابه فن القيادة The Art of Leadership بانها القدرة على التأثير في جماعة كي تتعاون لتحقيق هدف تشعر بحيويته ، وعليه للقيادة تأثير في الجماعة بغرض الوصول الى هدف يسن • وتحقيق هذا كان لابد لاختيار القائد الذي يقوم بهذا الدور ان تتوافر فيه صفات ذاتية تابعة من قرارة نفسه واخرى مكتسبة ينالها عن طريق التعليم والتدريب

---

Roger Falk., The Business of Management. Penguin <sup>(١)</sup>  
Books, England Copyright, C. Roger Falk, 1963,  
PP. 170—173.

<sup>(٢)</sup> جيمس مفريش بلاك : كيف تكون مديراً ناجحاً ، ترجمة عبد الخليم ثابت ، القاهرة ١٩٦١ ، ص ٢٥٦ •

ليتسنى له النجاح في عمله .

وقد حدد (هالسي Halsey )<sup>(١)</sup> الصفات الست الأساسية الهامة للنجاح في الإشراف والأدارة وهي : « الإحاطة الشاملة ، والعدالة ، والمبادأة والابتكار والمهارة وضبط النفس » وكان قد استمد هذه الصفات من خبرته الشخصية وتجاربه الطويلة كمدير مستمداً بياناته في شرح هذه الصفات من أحداث الحياة ووقائعها ولم تخل دراسته من التحليل العلمي الدقيق .

ومن استعراضنا لأكثر آراء المربين نرى أن نجاح المدير في المدرسة الثانوية وتوفيقه في أداء رسالته رهن بأمور وصفات كثيرة ، نذكر منها ما يأتي :-

- ١ - القيام بدور القيادة لعملية التعليمية والتربوية<sup>(٢)</sup> .
- ٢ - القدرة على العمل مع متسببي المدرسة .
- ٣ - المهارة في العلاقات الإنسانية في قيادته .
- ٤ - المهارة في التقسيم .

وقد أجريت الكثير من الدراسات المتعددة حول « الصفات الأساسية » لمدير المدرسة الناجح منها دراسة Stogdill<sup>(٣)</sup> حول علاقة عناصر

---

(١) محمد كامل البطريق : الخدمة الاجتماعية مهنة ذات علم وفن  
القاهرة ١٩٥٨ ، مطبعة المعرفة ص ١٢٥ .  
وانظر كذلك في :

O., Tead., Art of Leadership., ( N.Y : McGraw-Hill Book Co., 1953 ).

(٢) جورج د. هالسي : إدارة الناس فن ، ترجمة أحمد زكي محمد ،  
دار المعارف بمصر ١٩٥٨ ، ص ١٩ .

(٣) R.M. Stogdill, Personal Factors Associated with  
the Leadership, PP. 35—71.

الشخصية بالقيادة ، وفيما يلي تلخيص لبعض الصفات الهامة لمدير المدرسة الناجح ( لاحظ ان هذه الصفات كلها مستمدة من طبيعة النشاط الاداري ذاته ) :

١ - ان تتوفر لديه « الشخصية القوية » التي تؤهله لمواجهة المشكلات والعمل على حلها والتي تؤهله للقيادة والتجاوب مع المدرسين والطلبة، وتحملهم على احترامه وتقدير آرائه ومقترحاته . فكل من كان ضعف شخصية المدير سببا في اختلال النظام وتراكم المشكلات وعرقلة الاعمال .

ويرى فردريك كابل ان « الحيوية » اهم صفة من صفات الشخصية القوية الخلاقة الجريئة التي تعنى الحاجة الداخلية الى العمل والنشاط<sup>(١)</sup> .

٢ - الذكاء : وهو من اهم الصفات التي يحتاج اليها مدير المدرسة الثانوية ليستطيع ان يدير شؤون الطلبة في هذه المرحلة واسعارهم بان النظم الادارية انما وضعت لمصلحتهم والنهوض بهم . وان المدرسة هي مدرستهم ، فالطلاب في هذه المرحلة بإمكانهم تقدير المسؤولية وهم يستطيعون ان يشعروهم بعطفهم ويرشدوهم ويوجههم ويحاول اشراكهم في مسؤوليات المدرسة لان الاوامر القسرية تولد العناد والتمرد ومحاولة الخروج على النظام<sup>(٢)</sup> . وهذا يتطلب ذكاءا وترتيا عقليا ، اذ بدونهما يصعب اتخاذ قرارات حكيمة .

---

(١) فردريك كابل : حيوية الادارة ، ترجمة عمر القبانى ( دار الكرنك للنشر والطبع ) القاهرة ١٩٦٤ ، ص ١٥ .

(٢) Paul L. Essert, Creative Leadership of Adult Education, ( Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, Inc. 1951 ) P. 37.

٣ - قبله مسؤوليات العمل والأخلاص فيه<sup>(١)</sup> : ان عدم تقبل المدير لهذه المسؤوليات يظهر دائما في صورة تماهله في اداء هذه المسؤوليات واهماله في تقديرها • وقد اوضحت البحوث الكثيرة في هذا المجال بان « المديرين الناجحين » كانوا من تلك الطبقة التي قبلت مسؤوليات اعمالها • والمفروض في مدير المدرسة ان يكون القدوة الصالحة في اداء الواجب فلا يقتصر في عمله وينبغي ان يكون اول من يحضر الى مدرسته في الصباح وهو آخر من يغادرها ، اذ ان المدير المخلص في عمله كثيرا ما يبعث الجهد والأخلاص في نفوس عديسيه وطلابه عن طريق القدوة والايحاء •

٤ - الحزم والكياسة : يجب ان يكون المدير حازما في تصرفاته ولكن برقة « Firm but gentle » ولا يسمح لاحد بالتقصير والتواني ومرا في مجابهة المشكلات فلا يتور لائقه الاسباب بل يجعل الجميع على احترام النظام • والتزام حدود القانون ، ولا يقبل من احد ان يستغل عطفه وحسن معاملته ، والا افلاتت اقيادة واحتل النظام وسادات الفوضى • ومن انحقاق انه لا تعارض بين الحزم والحرص على اداء الواجب ، وبين اشعار الموظفين بروح العطف والمودة •

٥ - الاهتمام بالناحية الانسانية في قيادته<sup>(٢)</sup> : ان يجعل المدير من العاملين معه ، اسرة واحدة ، هو رئيسها ، فيشعر الجميع بعطفه والحرص على مصلحتهم وخيرهم وهو يعاونهم في حل مشكلاتهم ويفتح لهم باب

Jacobson Reavis and Logsdon., The Effective School<sup>(١)</sup>  
Principal. ( Prentice-Hall, Inc., N.Y. 1955 ) P.  
100.

Robert Dubin., Human Relation in Administration<sup>(٢)</sup>  
( Prentice-Hall Inc., 1962, U.S.A ) P. 350.



صدره ، فبمثل هذه السياسة يلتفت الموظفون حوله ويدفعهم الى العمل والاخلاص فيه .

٦ - الرزانة العاطفية : يجب ان يتمتع المدير بالاتزان العاطفي والصحة الجسمية والعقلية ، اذ ان الصحة الجسمية للمدير هي من اهم الصفات التي تتطلبها القيادة التربوية<sup>(١)</sup> .

٧ - الخبرة الادارية : ينبغي على مدير المدرسة الثانوية ان يكون ملما بالمبادئ العامة والاسس النظرية لوظيفة وعناصر الادارة المدرسية .

٨ - الخبرة الفنية : قد يصرف المدير اكثر جهوده على الاعمال الكتابية والادارية ويهمل النواحي الفنية ، وذلك لان نتائج الاعمال الفنية غير ملحوظة ، وان الناحية الادارية هي الناحية الملموسة ، وان قصر فيها فتقصيره واضح ويظهره بمظهر المدير المقصر بواجباته .

٩ - الثقافة العامة والافق الواسع : من اهم ما يتميز به المدير ان يكون ذا افق واسع لا ينظر الى الامور بمنظار ضيق ، او من زاوية واحدة ، عليه ان يراعي مختلف الاحتمالات ويتخذ القرار الذي يضمن ردود الافعال السليمة والنتائج الحسنة وبذلك يستطيع ان يتصرف بالتصرف الحكيم في حل المشكلات العديدة التي تميز بها الحياة المدرسية<sup>(٢)</sup> .

وقد وجد « Alden Stuart » ان المدير النموذجي

Typical Administrator ينمو اثناء الخدمة ويستغل جميع الفرص لتنمية معلوماته وتجديدها باستمرار<sup>(٣)</sup> .

---

(١) Stanley W. Williams, Op. Cit., P. 30.

(٢) انظر التفاصيل في روبرت جولدوين وتشارلز نيلسون : دور الثقافة في اعداد المديرين ترجمة ابراهيم علي البرلسي ، القاهرة ١٩٦٣ .

(٣) Alden T. Stuart. What about the Administrators?  
Professional Growth and Development? School  
executive Vol. 76, No. 11, July, 1957, PP. 55-56.

١٠- الفلسفة التربوية : يجب ان يكون للمدير فلسفة تربوية متبعة من حاجات المجتمع ، وان يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع ، وقد جاء في « Stogdill Reports » ان المدير الناجح هو الذي يملك القابلية الاجتماعية<sup>(١)</sup> .

١١- المرونة : ان التغلب على المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية لا يمكن دائما عن طريق الصمود والثبات في جميع المواقف بل كثيرا ما يفيد المرونة في التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة كذلك يحتاج المدير الى مرونة كبيرة مع تعديل خطته بما يتناسب مع اهداف المدرسة وامكانياتها . وهذه تتطلب من المدير الكثير من الحكمة والدراية والخبرة والشجاعة .

١٢- عقل علمي « اتجاد علمي للعقل » : لا يكفي ان يكون الاداري ذكيا وانما يجب ان يتمتع بصفات العقل العلمي ، فالمدير يقابل مشاكلي كثيرة تتطلب قدرة تحليلية . . قدرة على احدث توازن . قدرة على ايجاد الحقائق والاستفادة بها دون الاعتماد على العاطفة أو التحيز<sup>(٢)</sup> .

١٣- القدرة على البت في الامور واتخاذ القرارات : من الادلة الواضحة على نجاح المدير في الادارة هو قدرته على اتخاذ القرارات بطريقة حاسمة ، ويقصد بهذه القدرة عدم الخوف من المسؤولية ومواجهة الامور بقرارات حاسمة تتم عن قدرته على تحليل المشكلات ودراسة اسبابها ومعرفة الحلول المختلفة لكي يتمكن في النهاية من اختيار السبب الحلول بصورة مدروسة من غير اندفاع او تعسف او خوف وقيادة

---

Lane, Op. Cit., P. 306.

(١)

(٢) ذ . سيميد محمود الهوازي : الادارة : الاصول والاسس العلمية ،

ص ٢٧٣ .

الجماعة ينظر إليها هنا على أنها وظيفة متخصصة في الجماعة ،  
لا بوصفها مجموعة من الصفات الشخصية . أما التوافق فيعتبر إحدى  
نتائج الاهتمام بمساعدة الجماعة وارتفاع معنوياتها . فإذا كان حل  
المشكلات هو الهدف ، فإن القيادة تصبح وظيفة لا شخصية <sup>(١)</sup> .

#### ٧ - مجالات العمل في الإدارة المدرسية الحديثة :

إن الواجبات العامة لمدير المدرسة عديدة ومتنوعة ، وسنحاول تقسيم  
الواجبات والأعمال إلى تواجيبها المختلفة بغية التوضيح والدراسة وتبلي  
واجبات المدير في المواقف العملية التي تواجهه كل يوم . ويمكننا تقسيم  
أعمال المدير كما أقرها الكثير من « المربين » إلى أربعة أقسام وهي : الإدارة ،  
والإشراف ، العلاقات العامة ، التقويم . أما أعماله فيستكون في المجالات  
الآتية :

(١) العمل الإداري : إن المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية  
كثيرة سواء أقام بها بنفسه أم أسند مسؤولياتها إلى غيره من أفراد هيئة  
المدرسة . فالمدير الناجح يراقب كل ما يجري في مدرسته من أعمال ويتولى  
تطبيق التعليمات والأوامر الإدارية الواردة إليه بكل دقة ، وذلك بعد أن  
يفهمها لزملائه ويوزع الأعمال على المدرسين حسب الاختصاص والقابليات .  
ولا بد له من المذاكرة معهم واتخاذ رأيهم فيما يسند إليهم من أعمال ومسؤوليات  
ويتضمن العمل الإداري تنظيم وإدارة المدرسة بما فيها من موظفين وطلبة  
وادوات ومكتبة ومختبرات وسجلات . وتشمل هذه الواجبات توزيع الأعمال  
والدروس على المدرسين والموظفين وعمل جدول الدروس الأسبوعي ،  
وخطة العمل في المدرسة ، وعمل ميزانية المدرسة ، إيراداتها ومصرفاتها ،  
وتنظيم سجلاتها .

(١) هارولد لينافيت : علم النفس الإداري ، ص ٢٥٨ .  
وانظر كذلك ما جاء في : جولدين روبرت : دور الثقافة في أعداد  
المديرين ص ١٧ .

(٢) العمل الاشرافي : ان مدير المدرسة باعتباره المسؤول الاول - عن المدرسة فهو الذي يتصل اتصالاً مباشراً بالمدرسين • ويعتبر بارتكي « Bartky » ان عمل المدير الاشرافي هو عملية تدريب المدرسين أثناء الخدمة ، كما يؤكد على اهمية العلاقات الانسانية بين المدير والمدرسين ، واعتبر الاشراف : هو العلاقات الانسانية ، ومراعاة الفروق الفردية بين المدرسين<sup>(١)</sup> .

وللمدير في مدرستا الثانوية دوره الكبير في الاشراف والتوجيه والارشاد • لان فكرة المدرس الاول ، لم تطبق في جميع مدارسنا ، فيما عدا بعض المدارس الثانوية الكبيرة في منطقة بغداد • اي ان المدير ما زال هو المسؤول الاول عن مناقشة مشكلات المدرسين وتحسين العلاقات بينهم وتوجيههم الى طرق التدريس المناسبة وارشاد المدرسين الجدد وتعريفهم على المدرسة ووجه النشاط فيها • وان وظيفة الاشراف الفني بالنسبة للمدير : هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم ويتجلى دور المدير في مدى تشجيعه وتعاونه مع المدرسين ومدى امامه بالتغيرات والتطورات الحديثة في البرنامج التربوي<sup>(٢)</sup> .

كان ينظر الى الادارة المدرسية في وقت من الاوقات على انها عملية تسيير دفة شؤون التعليم عن طريق التنظيمات والتجهيزات الادارية كفاية في ذاتها • مثل قبول التلاميذ وملاحظة مواظبتهم في الدراسة ومواظبة اعضاء هيئة التدريس ، وتنظيم السجلات وتوفير الادوات التعليمية • لقد تغيرت

J.A. Bartky., Supervision as Human Relation, N.Y. (١)  
PP. 6-7.

Nelson B. Henry., National Society for the Study (٢)  
of Educational Changing Conception in Educational Administration, N.Y. U.S.A. 1949, Part  
11 ) P. 3.



هذه النظرة في الوقت الحاضر واصبحت كل هذه التنظيمات والتجهيزات وسائل لغاية وارتفع مستوى الاهتمام من العمل الإداري الرتيب الى اهدافها وغاياتها التربوية واصبحت الوظيفة الأساسية للإدارة هي : تحسين عمليتي التعليم والتعلم وقد ترتب على هذا الشيء الكثير من التداخل بين وظيفة كل من المدير والمفتش<sup>(١)</sup> .

ففي مدارسنا يقوم المفتش ببعض الوظائف الادارية ، ككتابة التقارير عن المدرسين ويقوم المدير بأعمال تفتيشية مثل : دراسة المشكلات التعليمية في المدرسة ، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع . وعلى ذلك فهناك اتصال وثيق وتداخل بين وظيفة كل من المفتش والمدير ، وهذا يتطلب التعاون التام فيما بينهم لدراسة المشكلات على اساس من التخطيط والتنظيم . بالإضافة الى تحديد مسؤوليات كل من المفتش والمدير ليعرف كل منهم الواجبات المطلوبة منه .

وكثيرا ما يهمل بعض المديرين هذه الوظيفة اما لعدم المامهم بالنظريات والنظم الحديثة في التربية او قد يكون موقف المدير غير ايجابي وغير فعال في رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية وكثيرا ما يحدث العكس ، اذ ان فشل العملية التعليمية قد يرجع الى المدير ومدرسيه . ولقد اكد في هذا الخصوص بول ميتشام Paul Mitchum<sup>(٢)</sup> على ان رفع مستوى العملية التعليمية يتطلب من مدير المدرسة الثانوية مراعاة الأمور التالية : -

١ - ان تسود روح الرغبة في التعاون بين المدير والمدرسين ، وان يتوافر

---

(١) د . سعد دياب : الاشراف الفني في التربية والتعليم ، مطبعة لجنة البيان العربي ، القاهرة ١٩٦٣ ، ص ٢٦ .

(٢) بول -م- ميتشام : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسيها يخططون لتحسين البرنامج الدراسي . ترجمة يوسف خليل يوسف ، دار النهضة القاهرية ١٩٦٦ ، ص ٢٨ - ٢٩ .

بينهم جوانم التفاهم العلمي والثقة المتبادلة .

٢ - أن يحترم المدير وجهات نظر المدرسين واقتراحاتهم ، على أساس من المناقشة الجماعية .

٣ - أن رفع مستوى العملية التربوية والتعليمية لا يتم ما لم يغير القائمون به انفسهم . فينبغي لمدير المدرسة الثانوية ان يتعلم كيف ينمو مهليا . وان يلتزم في معاونة مدرسيه على النمو والتدريب اثناء الخدمة .

٤ - باستطاعة مدير المدرسة الثانوية ان يسند الكثير من اعماله الى اعضاء الهيئة التدريسية ولكن المسؤولية هي اولا واخيرا واجبة الاول وثقع على عاتقه .

٥ - ومن المسلم به ان دور المدير في المدرسة الثانوية هو « دور قيادي » لكن هذا لا يتعارض مع مشاركة هيئة المدرسة في اقيادة التي ينبع من بين صفوف المدرسين انفسهم مع اعتراف المدير بجهود العاملين معه .

٦ - المدير الناجح : هو الذي يستعين بذكوى الخبرة والكفاءة من خارج المدرسة كرجال التربية والمفتشين الاختصاص والاباء . كل في مجال اختصاصه للاستفادة من وجهة نظرهم وخبرتهم . كل هذا يبين لنا المسؤوليات والواجبات التي يجب على المدير القيام بها لرفع مستوى الخدمات التي يقدمها لمدرسته في مجال رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية .

(٣) العمل الاجتماعي : لقد انتهى العهد الذي كانت فيه المدرسة معزولة عن المجتمع كما لم يعد عملها مقتصرا على تلقين الطالب شيئا من المعلومات دون العاية بدراسة البيئة المحيطة بالمدرسة . وبهذا تعتبر المدرسة مركزا للقيادة الاجتماعية<sup>(١)</sup> . واصبحت مهمة المدرسة مكملة لمهمة البيت

Nelson B. Henry., Op. Cit., PP. 2—3.

(١)

وأصبح واجبها الأول هو توطيد العلاقات الحسنة بين أولياء أمور الطلبة وهيئة المدرسة ، وإن الجو السائد في المدرسة يتحدد بدرجة كبيرة بمدى اهتمام مدير المدرسة بمشكلات مدرسية في المدرسة وخارجها + فالمدرس لا يمكن أن ينشئ مشكلاته بمجرد دخوله الصف ، فالواجب المحتم على مدير المدرسة أن يعاون المدرس على التغلب على مشكلاته الشخصية ، كذلك يجب التعرف على مشكلات الطلبة خارج المدرسة وذلك عن طريق مجلس الآباء والمدرسين + كل هذه المحاولات تساعد على خلق جو من الانسجام بين أفراد هيئة المدرسة .

وكذا الحال بالنسبة للعمل التعاوني الجماعي الذي سيساعد على إيجاد جو من العلاقات الانسانية تشجع على العمل + ففي أثناء العمل الجماعي غالبا ما يكون التركيز على مشكلة من المشكلات تهم جميع أفراد الهيئة المدرسية . وهذا مما يساعد على ازالة الفوارق والحواجز بين الافراد . ويجب ان يركز العمل الجماعي على التخطيط والتنظيم وامكانيات الجماعة من اجل تحقيق هدف مشترك<sup>(١)</sup> .

والعلاقات الاجتماعية أصبحت هي الوظيفة الاساسية لمدير المدرسة في حل مشكلات الافراد وتسيق الجهود داخل المدرسة وتحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع بما يمشى مع أهداف المدرسة ومصلحة المجموع<sup>(٢)</sup> .

#### ٨ - الانماط المختلفة للإدارة المدرسية :

لا يسير مديري المدارس الثانوية على نمط واحد في إدارة مدارسهم

(١) Williard, Lane, and Corwin., Foundations of Educational Administration, PP. 263—264.

(٢) David Finn., Public Relation and Management, Rinehold, (Publishing Corporation. N. Y. 1960). P. 15.

« فهناك مدير المدرسة الذي يقوم بالتخطيط والتنفيذ واصدار القرارات ولا يشرك المدرسين معه في مسؤوليات القيادة »<sup>(١)</sup> . لذا تكون اجتماعات هيئة المدرسة قصيرة لانه متحمس للعمل وهو يخبرهم بالقرارات قبل الاجتماع .  
والادارة المدرسية في نظر هذا المدير هي اصدار الاوامر والتعليمات ويصف ( ميتشام )<sup>(٢)</sup> هؤلاء المديرين بقوله : « بان الصفة المميزة لكثير منهم بان القرارات التي تبدو وكأن هيئة التدريس قد اتخذتها بنفسها ، تمشي ودائما مع رغبات ومعتقدات المدير الشخصية » .

وقد اجريت بحوث كثيرة في هذا المجال ، ومن هذه الدراسات تجربة « White and Lippitt »<sup>(٣)</sup> لمعرفة الانواع المختلفة للقيادة وما يسودها من اجواء اجتماعية في مشاعر الافراد وسلوكهم واتجاهاتهم النفسية نحو القائد ، ونحو البعض ، وفي روحهم المعنوية واتجاههم وقد اسفرت التجربة عن النتائج التالية :

- ١ - ان الجو الاستبدادي له اثار بالغة الضرر فقد خلق في نفوس الجماعة العداوة والبغضاء كما ولد في نفوس الآخرين الخضوع والاستكانة .
- ٢ - ان المجموعة التي كانت تعمل في جو ديمقراطي كانت روحها المعنوية عالية وكانت مظاهر الصداقة بادية بينهم .
- ٣ - اما المجموعة التي عملت في جو من الحرية المطلقة ، فبدأ في سلوكها العدوان واضحا ولكنه لم يكن مقترنا بذلك التوتر الذي كان ظاهرا

(١) د . حسين مصطفى و د . وهيب سمعان : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية - مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٦٥ ، ص ٥٠ .

(٢) بول ، م ، ميتشام : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسيها يخططون لتحسين البرنامج الدراسي ص ٢٦ .

(٣) Alfred L. Baldwin : Leadership and Group Behavior

Vol. 8, No. 2, March-April, 1961. PP. 69—71.



على المجموعة الاستبدادية كما ان انتاجها أقل من مقدار المجموعة الديمقراطية . وقد كان عملها اقرب الى العبث منه الى الجهد .  
وقد اعتبرت هذه التجربة تجربة أخسرى ضابطة « Control »  
انتقل منها بعض الافراد من المجموعة الاستبدادية الى المجموعة الديمقراطية  
أو الفوضوية أو بالعكس فاسفرت النتيجة عن ان سلوك أفراد المجموعة  
يتوقف على جو المجموعة أكثر من توقفها على شخصياتهم وخرج الباحثون  
بالحقائق الآتية :-

١ - ان القيادة الديمقراطية : هي « القيادة المثلى » التي تنمي في اعضاء  
الجماعة روح المبادرة والمشاركة والتعاون والمسؤولية والصدقة ،  
ويكون فيها القائد محبوبا والعمل محبوبا .

٢ - ان الجو الاستبدادي يجعل العمل والقائد والمدرسة كلهم مكروهين .  
٣ - ان هناك تشابها بين سلوك الاعضاء في الجماعة الاستبدادية وبين سلوك  
الغاملين في المعامل والمصانع .

٤ - كان هناك شعور جماعي بين افراد الجماعة الديمقراطية ، وشعور  
فردى في الجماعة الاستبدادية ، ان الاساليب الاستبدادية في ادارة  
المدرسة الثانوية تتنافى مع اهداف المدرسة الثانوية وتنظمها . فلما  
اتسع نطاق التعليم الثانوى في بلادنا ، وزاد عدد الطلبة في هذه  
المدارس تعذر على المدير ممارسة كل سلطة وتحتم عليه تفويض  
السلطة والمسؤولية لبعض المدرسين والمعاونين في المدرسة .

كذلك شارك المدرسون في وضع المناهج وساهموا في الاشراف على  
النشاط المدرسى . واصبح هناك تعاون بينهم وبين ادارة المدرسة واحترام  
متبادل بين المدرس والتلميذ . فالاتجاه الحديث في الادارة المدرسية ، هو  
تغيير اساليب الادارة ، وذلك عن طريق اشراك المدرسين والتلاميذ واولياء

امور الطلبة كل في مجال اختصاصه للتغلب على الصعوبات . كما ان من أهداف التعليم الثانوي هو خلق المواطن الصالح المفكر وتحقيق هذا الهدف لا يتم اذا لم يشارك المدرس والطالب في المسؤوليات داخل المدرسة لتنمو عندهم القدرة على مواجهة صعوبات الحياة وتحمل المسؤولية .

ويؤيد هذا المربي « جون ديوى » بقوله : « بان التربية : وظيفة اجتماعية ترمي الى توجيه النشيء وتمييزهم باشراكهم في حياة المجتمع الذي ينتمون اليه » (١) .

وقد أيد ارتباط التربية بالديمقراطية المربي « بودا » (٢) في كتابه « الديمقراطية كأسلوب في الحياة » وبين أهمية الديمقراطية في تربية الطلاب . والآن وبعد ان أكد أكثر المربون على أهمية الإدارة الديمقراطية ترى لزما علينا ان نشير الى بعض الاسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية .

ان من اهم الاسس التي تستند اليها الإدارة الديمقراطية هي :-

- ١ - مساهمة جميع افراد المجموعة في مسؤوليات الإدارة وهذا ينسب لكل فرد المشاركة الايجابية التي تجعله مهتما بالعمل ، متحمسا للاهداف .
- ٢ - التخطيط التربوي : ولعل من اشد اسباب الفشل في كثير من الاعمال هو الارتجال والتخطيط الإداري المشترك يعتبر اهم ميزة في نجاح عمل الإدارة التربوية : والإدارة الناجحة تنفع بإمكانيات الجماعة ، وتستعين بخبراتهم الفنية والعلمية في التخطيط والتنفيذ والتقييم .

- ٣ - المناقشة الجماعية : ومن مزايا الإدارة الديمقراطية اشراك جميع

---

(١) جون ديوى : الديمقراطية والتربية ، تعريب « د . مكي عقراوى » مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، القاهرة ١٩٥٤ ، ص ٨٤ .

(٢) محمد رفعت رمضان وآخرون : اصول التربية وعلم النفس ص ٣٢٩ .

العاملين في المدرسة في تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة عند بحث مشكلة ما بطريقة ديمقراطية . ومننا لا شك فيه ان تضافر طائفة منسجمة من الآراء الصائبة سيؤدي حتما الى تحسين ورفع مستوى المدرسة وتحقيق اهدافها .

هذا بخلاف الاسلوب الدكتاتوري القائم على رأى المدير السني يعطل التجديد والابتكار للقوى الفكرية وبذلك يهدم العلاقة القائمة بين الادارة والهيئة التعليمية في المدرسة . وعلى العكس من ذلك تولد حرية التفكير والتعبير عن وجهات النظر وقبول الرأي المتفق عليه<sup>(١)</sup> . وفي مجال المناقشة الجماعية يتجلى الاخذ والعطاء والحذف والتعديل ، والتبديل . واخيرا تولد زبدة الآراء الصائبة للمحلل الصحيحة للمشكلات الادارية .

٤ - التعاون : لكي يتصف اسلوب العمل بالديمقراطية ، لابد ان يتعاون كل فرد في المجموعة مع سواء ويسود التعاون الديمقراطي ، هدف مثالي مشترك يسعى كل فرد بنفسه ومع سواء الى تحقيقه بالتخطيط والتفويض والتفويض والتعاون يتطلب :-

أ - ان يكون الهدف العام للجماعة في حدود امكانياتها .

ب - ان يكون رائد الجماعة الوصول الى اتفاق نهائي عن طريق الاقتناع ، وليس عن طريق التصويت فقط .

٥ - التنسيق بين السلطة والمسؤولية : « لا مسؤولية من غير سلطة  
No Responsibility with out authority  
تميز الادارة

---

(١) د. جابر عبد الحميد جابر - اساسيات التدريس ، مطبعة العائلي ، بغداد ١٩٦٧ ، ص ١٤٥ .

الناجحة بتكافؤ السلطة مع المسؤولية <sup>(١)</sup> . وأن جهود العاملين في المدرسة تحتاج الى التنظيم والتسيق ، لتوفير الوقت والجهد وتلافيا للتكرار ، ولما كان هدف الديمقراطية مجتمع افضل ، وهدف الادارة المدرسية حل المشكلات عن طريق العمل الجماعي التعاوني ، كان التسيق عنصرا اداريا هاما لتنظيم اعمال العاملين في المدرسة وتحديد مسؤولياتهم حتى يعرف كل فرد نطاق عمله ، وحدود سلطته من طلبة ومدرسين ، وليعلم الجميع ان العمل الفردي هو جزء من العمل الكلي للعاملين في المدرسة .

٦ - تنظيم العلاقات العامة في الادارة المدرسية : ان الادارة الديمقراطية التعاونية تقوم على على العلاقات الحسنة بين المدير والمدرسين ، وبينهم وبين الطلبة ، بحيث يشعر كل فرد انه منظم في وحدة او جماعة موحدة .

ان اهتمام المدير بالمدرسين هو من اسس العلاقات الانسانية ، وعامل من عوامل القدرة على رفع الروح المعنوية للهيئة التعليمية . ويتضمن اهتمامه هذا تقدير حاجات المدرسين واحترامها ومحاولة اشباعها في حدود استطاعته ، وفي اطار المصلحة العامة ونظام الادارة التي يعمل فيها كما يتضمن دفع المدرسين وبث روح التعاون بحيث يعملون كفريق واحد متماسك <sup>(٢)</sup> .

---

Jesse, B. Sears: The Nature of the Administrative <sup>(١)</sup> Process, (Mc—Graw—Hill Book Co., Inc. New York:) PP. 136—137.

Nelson B. Henry., The National Society for the <sup>(٢)</sup> Stuey of Education, Forty—fifth wear book, Changing Conceptions Educational Administration (Chicago: 1949) P.P. 5—6.



٧ - استخدام الطرق والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة : وتتضمن الإدارة الديمقراطية الاستفادة من خبرات الآخرين ومن نتائج البحوث التربوية في ميدان الإدارة حول مختلف الوسائل والأساليب الإدارية .

وقد اثبتت التجربة والتطبيق فائدتها في تنظيم السجلات المدرسية ، وحفظ الملفات والمستندات ومما لا شك فيه ان المام مدير المدرسة الثانوية بنتائج هذه البحوث وتدريبه سيساعده في تجديد معلوماته وتوسيع ثقافته .

والغاية من استخدام الأساليب العلمية : هو زيادة خبرات العاملين في الإدارة المدرسية وان المفهوم الحديث للإدارة الديمقراطية ينطوي على اختيار دائم للطرق والأساليب العلمية السائدة في المواقف الإدارية المختلفة .

٨ - التقييم : ان عملية التقييم عملية مستمرة مصاحبة للإدارة الديمقراطية والتقييم امر ضروري لتقدير مدى النجاح في الوصول الى الاهداف المرسومة وهذا مما يقود الى تحسين مطرد في أساليب التنظيم<sup>(١)</sup> . والتقييم يبرز لنا النظريات التي تستند عليها البرامج الإدارية العملية ، ومن الوسائل المتبعة في التقييم اجراء التجارب ، والملاحظة ، والمشاهدة ، وعمل الاستفتاءات ، واجراء الاختبارات والمقابلة الشخصية وجمع البيانات الإحصائية وتحليلها الى غير ذلك من وسائل القياس والتقدير .

٩ - المرونة في تطبيق الانظمة والتعليمات : من المفهوم الديمقراطي للإدارة المدرسية تصبح التعليمات والانظمة المفروضة عديمة الفائدة ، لان

---

Harlan. L. Hagman., The Administration of (١)  
American Public Schools, led, (Mc—Graw—Hill, Book Co.,  
N. Y.) P. 410.

التقيد بحرفيتها دون تعديل بما يناسب الظروف وطبيعة المشكلات  
ستقتل الإصالة والإبداع في تصريف الشؤون الإدارية . ولا نعني  
هنا بالمرونة عدم الالتزام بالخطط الإدارية وتنفيذها ، بل أن الخطط  
يجب أن تكون معرضة لإعادة النظر والتعديل وفتح المجال أمام جميع  
أفراد هيئة المدرسة لدراستها ومناقشتها وإبداء وجهة نظرهم حولها .  
والمفروض بالإدارة المدرسية التي تصنف « بالديمقراطية »  
أن تكون أسلوبا وعملا لا قولا .

أما النمط الأخير : من أساليب الإدارة فهو « النمط السائب » أو  
المرسل وقد جاء هذا النمط كرد فعل للنمط الاستبدادي . وسادت الفوضى  
في محل النظام الصارم ، وكانت نظرة المدير إلى الحرية هي التحرر من  
القيود والنظم دون هدف أو خطة أو تنظيم . ولذلك لا يسير العمل المدرسي  
بخطوات متسعة متكاملة .

وأخيرا نود أن نعرف أي نمط أصح لبلادنا ؟ لتحديد في ضوءه العلاقة  
بين المدرسين والمدير وبين الطلبة ؟

وهذا تحدده أهداف التعليم الثانوي والفلسفة الاجتماعية والتربوية  
التي يؤمن بها مجتمعنا ونستطيع أن نلخص أهداف التعليم الثانوي في  
تخريج المواطن الصالح المفكر وفي فلسفتنا الاجتماعية التي تؤمن بالتعاون  
والديمقراطية ، والعلاقات الحسنة بين الأفراد وبين المدرسة والمجتمع المحيط  
بها والهيئات المشرفة عليها .

ويمكن القول بأن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ( المفضل )  
لا يمكن أن يتحقق وأن يكون في مأمن واستقرار إلا إذا قامت على قاعدة  
عريضة من المديرين الأكفاء والكفوئين الذين يشعرون بالمسؤولية  
ويقدرونها وأن مسؤولية المديرين والمديرات أن يتفهم كل منهم ما تتطلبه

عليه كلمة الإدارة الديمقراطية من معاني الاشراف والضبط والتوجيه والقيادة والسيطرة لا التسبب والفوضى .

والمسؤول المباشر عن الإدارة والتوجيهات وسير التدريس في المدرسة هو المدير ، وهذا لا يعني إعفاء الهيئة التدريسية من المسؤولية . وعليهم ان يدركوا انهم لا يؤدون خدمات ازاء فرد او حكومة فحسب ، انما يؤدون ذلك ازاء مجتمع ووطن وامة . من هذا الشعور بالمسؤولية تبدأ نقطة الانطلاق لبناء جيل جديد ومجتمع فاضل يقوم في جوهره على العدالة الاجتماعية والمساواة الحقيقية بين افراده .

وهذا الجوهر أصيل في تقاليدنا العريقة فمن الضروري ان توجه شخصية ( الطالب ) المواطن الى تحقيق هذه الاهداف . وان يراعى ذلك في اعداده وتربيته وتعليمه فالمدرسة هي التي تصنع الافراد والاسر وتعد الاجيال وتؤثر في حاضر الامة ومستقبلها ، وعلى المدرسة الثانوية تأدية قسطها في خلق الوعي الاجتماعي والثقافي بين طلابها ، واذا لم تقم علاقات افرادها على اساس تعاونية سليمة تشبل فشلا ذريعا في تحقيق رسالتها . وهذا لا يتم الا عن طريق اصلاح ادارات المدارس الثانوية اصلاحا يلائم ظروف الحياة .

## الفصل العاشر

### الادارة والتنظيم المدرسي

تمهيد :

مما لا مراء فيه ان اغلب المشكلات التي تواجه المدير في المدرسة الثانوية تكمن في تخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه بالطريقة التي تحقق اهداف المدرسة وقد سبق ان بينا ماذا يقصد بالادارة المدرسية : ودورها القيادي الفعال في تحسين العملية التعليمية وفي هذا الفصل سنحاول توضيح الوسيلة العقلية لتنفيذ السياسة التعليمية وهي : « التنظيم المدرسي » . وقد عرفه : ارنست ديل "Ernest Dale" بقوله « ان التنظيم هو طريقة لتجزئة المهام العريضة الشاملة الى مسؤوليات محددة قابلة للاضطلاع بها ، لضمان تسبق العمل »<sup>(١)</sup>

والتنظيم المدرسي : بمفهومه الحديث يهتم بالاولوية العملية التربوية والاجتماعية كما يعني بتوجيه الوظائف الادارية لخدمة هذه العملية الرئيسية ، حتى يصبح محور العمل في التنظيم المدرسي يدور حول التلميذ<sup>(٢)</sup> وكيفية توفير الظروف المناسبة لتحسين العملية التربوية بما يحقق النمو الجيد للتلميذ ، حتى يصبح مواطناً صالحاً في المجتمع .

ويتضمن التنظيم المدرسي - خطة العمل ، توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب وتنظيم جدول الدروس الاسبوعي ، والاهتمام بالنشاط المدرسي ،

---

(١) Ernest Dale., The Great Organizers (Mc—Graw—Hill Book Co., Inc., New—York; 1960) P. 10.

Van Miller., OP. Cit., P. 177.

(٢)



والعلاقات العامة التي تسود المدرسة ، وحفظ النظام والضبط المدرسي ،  
ففي الادارة المدرسية الناجحة يكون التنظيم فيها قائما على اساس من معرفة  
اهداف المدرسة واغراضها .

وسنعرض فيما يلي أهم نواحي التنظيم المدرسي الحديث :

#### ١ - خطة العمل في ادارة المدرسة الثانوية :

ان نجاح المدير في ادارة المدرسة يعتمد الى حد كبير على مدى  
استعداده للايام الاولى من العام الدراسي ، اذ في مواجهة الصعوبات  
والمشكلات التي لا بد من مواجهتها في بداية العام الجديد .

ومما يعين المدير في هذا المجال هو ان يقوم برسم خطة سنوية تكون  
دليلا يستند عليه في العمل بالاضافة الى الخطط القصيرة الامد التي تقدم في  
بعض الظروف والمناسبات والتي تعينه على اداء مهمته على الوجه الاكمل .  
فيجتمع المدير بالمدرسين للقيام ( بمرحلة التخطيط ) وتوزيع الاعمال  
 والمسؤوليات عليهم وعلى الموظفين ، وتحدد حقوقهم وواجباتهم كما يحاول  
المدير اشراك اكبر عدد من اعضاء الهيئة التدريسية في مسؤولية اذانة  
المدرسة ليشعر كل العاملين فيها بانهم مسؤولون عن المدرسة والتهوض بها<sup>(١)</sup>  
ويعد جدولا بهذه المسؤوليات والاعمال الموزعة عليهم .

وتلي مرحلة التخطيط ( مرحلة الاشراف ) على التنفيذ ، ويصبح دور  
المدير اساسيا في هذه المرحلة فهو المواب والموجهة والمشرّف ، اي يمثل دور  
القطب للعلاقات الانسانية وهو يشترك مع العاملين في المدرسة في جميع  
اعمالهم رائدة التعاون والتوجيه والارشاد وطلب المساعدة من المجتمع  
الخارجي . فهو ينظم العلاقة التعاونية بين المدرسة والمجتمع ويتصل

---

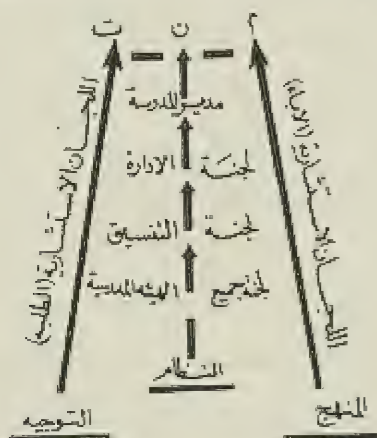
Willard R., Lane, Corwin, Monhan, OP. Cit., (١)  
PP. 263—264.

بمديرية التربية والمؤسسات الأخرى •

ويحتوى جدول الأعمال على الأمور التالية :

- ١ - توضيح تعليمات وزارة التربية فيما يخص تسجيل الطلبة الجدد الناجحون والمنقولون من مدرسة أخرى مع بيانات توضح مستوى النجاح المطلوب والعمر الزمني •
- ٢ - الطرق السليمة التي تتبع في تسجيل التلاميذ الجدد •
- ٣ - عمل سجلات خاصة بالأعمال والمسؤوليات كسجل الأدوات والكتب المدرسية المقررة •
- ٤ - تفرغ استمارات الالتحاق في سجلاتها الخاصة بها كسجل القيد العام •
- ٥ - وهناك أعمال أخرى يجب أن توضح ضمن الخطة منها : توزيع الدروس على المدرسين كل حسب اختصاصه مع مراعاة رغبته على قدر الامكان ، وبعد الانتهاء من توزيع الدروس على المدرسين يخطط لجدول الدروس الأسبوعي ، ثم توزيع التلاميذ على الصفوف وللشعب ، ومن الضروري جدا ان ينتظم العمل في المدرسة في اليوم الاول من بدء السنة الدراسية بصورة جدية ويمكن ان يجرى المدير خلال السنة الدراسية بعض التعديلات في توزيع الطلاب او في نصاب المدرس الواحد • وهذه التعديلات يمكن ان تتم بسرعة وبصورة اعتيادية • وهناك أعمال عديدة ، لابد ان تؤخذ بنظر الاعتبار : وهي عقد اجتماعات للتعارف بين الطلاب والمدرسين • ومن الأهمية بمكان ان يكون المدير مستعدا لمساعدة المدرسين الجدد ، اذا ان نجاح المدرس الجديد في الأسبوع الاول يتوقف على مدى مساعدته ومؤازرته له • وان عامل التشجيع من جانب المدير يكسب المدرس الجديد الثقة بالنفس ، وقد استخدمت إحدى المدارس الثانوية

الأمريكية خطة شاملة للتنظيم<sup>(١)</sup> . وقد كان هذا التخطيط يبين العلاقة بين المنهج والنظام ، والتوجيه ، والشكل يوضح لنا هذا التخطيط :



### العلاقة بين المنهج والنظام التربوي

وقد خطط هذا التنظيم بحيث ينفذ على الوجه التالي :-

- ١ - أن يعمل المدير كقائد تربوي مسؤول عن إدارة المدرسة +
- ٢ - يعمل مع لجنة الإدارة وعن طريقها ، ليتم تنفيذ السياسة التربوية للمدرسة بصورة جماعية +
- ٣ - يعاون المدير بعض المدرسين وقد عبر عنهم بلجنة التنسيق والتنظيم والإشراف على التنفيذ +
- ٤ - لجنة التجميع التي تضم هيئة المدرسة ، تشارك لجنة الإدارة ولجنة التنسيق في العمل +
- ٥ - وقد تساعد اللجان الاستشارية المشكلة من الطلاب والآباء ، اللجان

(١) أرفيد - بارودي ، ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يعالجون مشكلات النظام المدرسي ، القاهرة ١٩٦٥ ، ص ١٠١ - ١٠٢ .

المدرسية اذا اقتضت الضرورة الى ذلك .

وبهذه الطريقة سيشعر كل المدرسين في رسم سياسة التنظيم المدرسي وتعمل جماعات الدراسة على اثارة تفكير كل مدرس ، وبذلك تستطيع اللجان الادارية من الحصول على عمل مبني على التفكير ويشجع الاباء والطلاب وغير المختصين على المشاركة في العمل . واخيرا يمكن تنسيق وتوحيد شتى الوان النشاط المختلفة عن طريق وضع اسس للعمل ، بمراعاة زمن البداية والسرعة . وعلى كل فرد من افراد المجموعة ان يقوم بعمل خطة خاصة ضمن خطة المجموع<sup>(١)</sup> .

## ٢ - توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب :

ان الفروق الفردية بين التلاميذ تحتم علينا ان نعني بهم عناية فردية ، الا انه توفيراً للنفقات اولا ، وضرورة تشتتهم في وسط اجتماعي ثانيا ، يضطرنا الى توزيعهم الى جماعات سميت « بالصفوف » ولما كان الصف الواحد يشمل اكثر من شعبة ، فهذا يتطلب من المسؤولين مراعاة التجانس عند توزيعهم الطلاب على الشعب<sup>(٢)</sup> .

واختلفت المدارس الثانوية فيما بينها على الاسس التي تتبعها في توزيع التلاميذ على الشعب فمنهم من يقسم التلاميذ على اساس « العمر الزمني » او بالنسبة « لمتوهم الجسمي » وهناك مدارس اخرى توزع التلاميذ بناء على ما احرزوه من مجموع الدرجات في امتحان العام الماضي ، ومدارس اخرى لا تكلف نفسها اكثر من ترتيب التلاميذ حسب الحروف الابجدية لاسمائهم وهناك مدارس اخرى لا تتبع نظام بل توزعهم عشوائيا . هذه الطرق التقليدية المذكورة اعلاه كثيرا ما تعوق تقدم العملية التربوية في المدرسة .

(١) Jesse, B. Sears., The Nature of the Administrative Process, PP. 84—85.

(٢) حسن الدجيلي : اصول التربية الثانوية ، ص ٢٩٤ .



وقد أجريت البحوث الكثيرة في هذا المجال ، وخرج الباحثون بنتائج كثيرة ولكنها لم تصل الى نتيجة حاسمة لحل هذه المشكلة التي ظانها عانت منها ادارة المدرسة الثانوية . ويتم توزيع التلاميذ على الصفوف حسب القواعد التي تضعها المدرسة من واقع نتائج جداول الامتحانات ويطبق النظام الذي يحدد عدد طلبة الصف الواحد<sup>(١)</sup> .

ومن المربين من اكد على اهمية الخصائص العقلية في توزيع التلاميذ على الصفوف ودعموا افوائهم بان مرحلة الدراسة الثانوية تقابل مرحلة المراهقة ، وفيها تساير وتنضج القدرات العقلية الخاصة ، وقد ظهر هذا الاتجاه منذ ان استخدمت اختبارات الذكاء بأنواعها<sup>(٢)</sup> (Intelligence quotient) بغض النظر عن خبراتهم السابقة وسرعتهم في التعلم ومهاراتهم وطرق التدريس المتبعة ورغبتهم<sup>(٣)</sup> .

#### ١ - انواع التصنيف :

هناك انواع كثيرة في التصنيف نذكر منها ما يأتي :-

١ - التصنيف الفردي : وهذا ما جاءت به الطرق الحديثة في التربية والتدريس كطريقة وينتكا "Winnetka Method" ودالتن "Dalton" وقد قسم فيها المنهج الدراسي الى مجموعتين من المواد . المجموعة الاولى تتضمن المواد الاساسية ويكون الطالب مسؤولاً عنها . والمجموعة الثانية تشمل مواد ثانوية يختار منها الطالب ما يناسبه من الموضوعات والدروس :

(١) د . رياض منقريوس : الادارة المدرسية ، مكتبة الانجلو المصرية ، ( سنة الطبع ؟ ) ص ٨٨٠ .

(٢) Douglass A., Modern Secondary Education., (٢) (New—York: 1938) PP. 652—653.

(٣) Van Miller., The Public Administration of (٣) American School Systems, PP. 188—189.

كالموسيقى والرسم ويكون التعلم حسب هذه الطريقة تعلمًا ذاتيًا يقوم على جهد الطالب المتعلم .

أما في طريقة دالتن "Dalton" فقد ألغت "مس هيلين باركهurst" المربية الأمريكية نظام الصفوف ولم يعد دور المدرس في التربية سوى المشرف والموجه للطلبة فيوجه كل طالب حسب ميوله ورغباته وسرعته في التعلم<sup>(١)</sup> .

٢ - الصفوف المتجانسة : إن الكثير من المربين أمثال الأستاذ تورني "A. H. Turnay" والأستاذ "M. F. Hyde" (\*) درسوا المشكلات الخاصة بتدريس الطلبة المتباينين في قابلياتهم وكانوا من دعاة تكوين المجموعات المتجانسة ، ولكن المشكلة التي ظلت تواجه المدير ، هي تحديد الصفات التي تتخذ كأساس لتكوين الجماعات المتماثلة في الصف الواحد وهل يمكن تجاهل النمو الجسمي والنمو الاجتماعي ؟ والاعتقاد على حاصل الذكاء ، بعض النظر عن النمو اشكك للفرد<sup>(٢)</sup> !!؟

وهناك من المربين من يدعم رأيه في تقسيم التلاميذ على أساس القدرات وهذا معناه الاعتماد على نتائج الامتحانات وإذا قسمنا التلاميذ على هذا الأساس ، سيكون عدد المجموعات لا يقل عن عدد التلاميذ أنفسهم ، وهذا إجراء غير عملي ، وخير لنا أن نستعاض عنه بالتصنيف الفردي الذي أشرنا إليه في أعلاه .

انظر التفاصيل في :

(١) محمد عظمة الإبراهيمي : الاتجاهات الحديثة في التربية ، دار احياء الكتب العربية ، القاهرة ١٩٦٦ ، ص ١٨٩ - ٢٨٧ .  
(٢) Van Miller., OP. Cit., P. 190.

(\*) لأجل التوسع في هذا الموضوع يمكن الرجوع الى كتاب اصول التربية الثانوية للأستاذ حسن الدجيلي ص ٢٩٤ - ٣١١ .

وهناك من اقترح تقسيم التلاميذ على اساس القدرات ايضا ، مع مراعاة سرعة التعلم للمجموعة فهناك مجموعة سريعة التعلم وثانية متوسطة وثالثة بطيئة ، ورغم وجاهة هذا النوع من التعليم الا انه يهمل الناحية الانسانية : كالمواظف والمشاغل وليس الهدف النهائي من التربية الحديثة هو التحصيل . واذا ما فرض نجاح التوزيع في اول السنة ، فانه لا تمر الشهور الاولى حتى تعود لتزداد وضوحا<sup>(١)</sup> .

٣ - الصفوف الخاصة : من المتضايا الهامة والتي لها اهمية خاصة هي « تربية الموهوبين » من الاطفال . وقد ادرك المربون الخسائر في المواهب ، الناجمة عن افعال هؤلاء الطلبة الذين سيكونون علماء المستقبل ورواده اذا ما احسن توجيههم .

وهناك صعوبات كثيرة تواجهها في هذا النوع من التصنيف منها :-

أ - معرفة الطلاب الذين يستحقون اعدادا خاصا وتشخيصهم في مرحلة مبكرة لاعطائهم التعليم المناسب لهم .

ب - ما هو المنهاج التعليمي المناسب لهم ؟

ج - نهم الاساتذة الكفاء الذين سيقومون بتعليمهم وتوجيههم .

وفي الامكان التغلب على بعض الصعوبات بنقل التلاميذ من صف الى صف آخر اعلى منه اثناء السنة الدراسية . وعلى القيص من ذلك واجبه الادارة المدرسية مشكلة الطلبة المتخلفين دراسيا . "Back Wardness" انهم غنصر يختلف عن غيرهم من الاسوياء ومشكلهم كمثل الموهوبين ، ولكن الفرق بين الموهوبين والمعوقين ، هو صعوبة تعليم المتفوقين من جهة وسهولة تشخيصهم من جهة اخرى .

(١) واصف البارودي : اجواء التربية والتدريس ، دار النشر للجامعيين ، بيروت ١٩٥٧ ص ١٩٣ - ١٩٤ .

والمدرسة الثانوية في بلادنا التي تعمل وفق فلسفة مرسومة لها وهي :  
تكافؤ الفرص التعليمية في مجال التعليم لجميع الطلبة بغض النظر عن  
امكانياتهم ومواهبهم ، مما يجعل المدير يحجب هذه المشكلة باعتباره المسؤول  
الاول عن المتخلفين في مدرسته ، فعليه والحالة هذه ان يستعين بالمدرسين  
والخبراء وبفراد المجتمع لمساعدة المتخلفين في مدرسته<sup>(١)</sup> .

#### ب - فوائد التوزيع الجيد :

ويمكن حصرها بما يأتي :-

- ١ - ان التوافق والانسجام وعدم التباين بين طلاب الشعبة الواحدة سيققل  
من المشكلات الانضباطية في المدرسة .
- ٢ - ان وجود طلبة متجانسين في صف واحد يسهل على المدرس القيسام  
بالعملية التعليمية خير قيام وتعم الفائدة لجميع الطلبة .

وفي الحقيقة ، بعد هذا العرض الموجز لطرق التصنيف المختلفة  
لا نستطيع تفضيل طريقة على اخرى ، رغم ان الدراسات العديدة في هذا  
المجال تشير بحل بعض المشكلات ذات الصلة بهذا المجال . فقد تناولت هذه  
الدراسات حجم الصف ، واستخدام مساعدين للمدرسين وطرق الافادة من  
المواهب ... وغيرها . وقد عدنا عن ذكرها لان الدراسة فيها لم تكمل  
بعد ، ولم نجد اتجاهها علما واحدا جاء نتيجة لهذه الدراسات . ويمكن  
القول اخيرا : بان مدير المدرسة القدير لديه الفرصة الكافية لاطهار مهارته  
وقوة ابتكاره وابداعه وحسن تصرفه والانتفاع بالحدث الطرق والاساليب  
المتبعة . فحيثما وجدت الحجة في المدرسة وجب ان يكون هناك تغير مستمر  
ورقي دائم وتعديل وتحسين<sup>(٢)</sup> .

(١) Stanley W. Williams., Educational Administration  
in Secondary School.

(٢) محمد قطية الابراشي : الاتجاهات الجديدة في التربية ص ٣٦٧ .



### ٣ - جدول الدروس الاسبوعي :

ان جدول الدروس الاسبوعي : هو المحور الذي تدور حوله العملية التربوية ، وهو دليل الطالب والمدرس ، والمنظم لآعمالهم المدرسية . وجدول الدروس الاسبوعي له اهميته واتره في مدارسنا ، ويتطلب من واضعيه القدرة والمهارة والخبرة الطويلة نظرا لمصعوبات التي تزاد بزيادة سعة المدرسة وعدد صفوفها وشعبها<sup>(١)</sup> .

ومما لا شك فيه ان الجهد الذي يبذل في تنظيم جدول الدروس الاسبوعي يفيد كثيرا من حيث انتظام سير الدراسة وعدم ضياع الوقت ، بحيث يجعل منه اداة مشمرة في توجيه العمل بالمدرسة . وقد جاء في تعليمات وزارة التربية فيما يخص جدول الدروس الاسبوعي بعض القواعد والاسس نختار منها ما يلي :-<sup>(٢)</sup>

١ - على ادارة كل مدرسة اعداد جدول مدرستها واعلانه خلال مدة لا تتجاوز الاسبوع الاول من السنة الدراسية مهما كان عدد الشواغر في المدرسة ، وينشر بتفيدة بعد اعلانه .

٢ - على ادارة المدرسة تزويد مديرية تربية اللواء بنسخة من الجدول لتدقيقه وكذلك نسخة من الجداول التي تليه خلال السنة الدراسية .

٣ - في اعداد الجدول المدرسي يجب ترجيح مصلحة الطلاب على كل اعتبار .

٤ - يستفاد من الكميات الخاصة المتوافرة لدى اعضاء الهيئة التعليمية الى أقصى حد ممكن .

(١) د . طه الحاج الياس ومحمد مصطفى : الادارة التربوية ، ص ٢٦ .

(٢) وزارة التربية : مديرية الشؤون الفنية العامة - التعليمات

الصادرة برقم ٣٥٧٤٩ بتاريخ ١٢/٩/١٩٦٦ .

- ٥ - في توزيع الحصص يؤخذ بنظر الاعتبار متطلبات الأغراض التربوية ، وتحقق العدالة من حيث المدرس والمادة الدراسية .
- ٦ - لا يستحسن وضع الدروس العلمية بصورة متتالية ، كما يفضل وضع تلك الدروس في الحصص الأولى والتي تليها .
- ٧ - لتحقيق التوازن بين النشاطات العملية والنظرية في اليوم المدرسي ، توزع المواد على أيام الأسبوع حسب أهميتها ، فلا تتركز حصص التربية الرياضية والدراسات العملية في يوم معين . ويجب أن توضع الدروس العملية بين الدروس النظرية (\*) .
- ٨ - لا يجوز مطلقاً أن يخل المدرس ليوم كامل من أيام الأسبوع بل يجب أن توزع دروسه على جميع أيام الأسبوع التي يجري فيها الدوام وكذلك لا يجوز إخلاؤه في الصباح لأكثر من الحصص الأولى وذلك فيما عدا الحالات التي يكون فيها المدرس مكلفاً بأعمال رسمية أخرى حسب أوامر تحريرية تقتنع بها إدارة المدرسة .
- ٩ - لا تعطى لمدير المدرسة الحصص الأولى والأخيرة ، وذلك لكي تاح له فرصة الإشراف المباشر على دوام الطلاب وانصرافهم .
- ١٠ - أن الدروس التي لا تكون فيها أعمال مختبرية أو اشغال عملية أو مشاهدات وزيارات خاصة ، لا يجوز وضع حصصها بصورة متتالية في يوم واحد . ويفضل أن توزع حصصها على أكبر عدد من الأيام .
- ١١ - يفضل عدم وضع حصص التربية الرياضية في المدرس الأخير الذي

(\*) انظر ما جاء بهذا الخصوص في دراسة :

C. B. Manley,, "Secondary School Organization and Schedule Making for Integrating Curriculum, PP. 141—144.

يسبق فترة الغذاء ، ولا في الدرس الاول الذي يلي طعام الانطار ، أو في الدرس الذي يأتي بعد طعام الغذاء ، ويجب ان يوضع جدول اسبوعي للمخصص الرياضية اللاصفية في المدارس التي تتوافر فيها الامكانيات لذلك يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن الاشراف على تنفيذ .

١٢- لا توزع المادة الواحدة في صف معين على فروع مستقلة عن بعضها لغرض اناطة تدريس كل فرع منها بمعلم خاص . فمثلا لا توزع دروس اللغة العربية في شعبة معينة على اكثر من معلم واحد .

وبعد هذا العرض للتعليمات فيما يخص وضع جدول الدروس الاسبوعي نرى ان اكثرها ضرورية وهامة ، وهي مبنية على اسس صحيحة وسليمة ، ولكننا نوصي ان يكون جدول الدروس الاسبوعي مرناً وقابلًا للتحويل (\*) بما يناسب مصلحة الطلاب عند الحاجة ومصلحة المدرسين اذا اقتضت الضرورة مع مراعاة مبدأ العدالة بين المدرسين عند وضعه وعند توزيع الدروس على المدرسين كذلك .

#### الطريقة في وضع جدول الدروس الاسبوعي :

ان الطرق المتبعة في وضع جدول الدروس الاسبوعي تختلف بالنسبة لنظام المدرسة ، ( فالخطة الفردية ) : تستدعي تنظيم الشعب ، بحيث تناسب استعدادات اكبر عدد ممكن من التلاميذ ، والطريقة الجماعية تتطلب اقليل من التضارب ، وان تغير الطريقة في وضع جدول الدروس الاسبوعي ، مرهون الى حد كبير بتغير طرق التدريس كالتدريس باستخدام الاجهزة التعليمية ، والتدريس عن طريق الراديو والتلفزيون ، وهذا ما سنراه في

---

(\*) انظر في دراسة مانلي حول هذا الموضوع :  
C. B. Manley., OP. Cit., P. 141—144.

بلادنا في المستقبل<sup>(١)</sup> .

ويذهب أكثر المربين ومنهم الأستاذ "C. B. Manley" في دراسته حول "Secondary School Organization and Schedule Making" الى ان الجداول الدراسية تقيد من حرية التلاميذ ، فالطالب المستغرق في عمله برغبة يرفض ان يوقف العمل عند سماع صوت الجرس ، فهو يفضل الاستمرار في العمل على الخروج الى الفرصة والعكس صحيح ايضا .

واخيرا وان تباينت الطرق المتبعة في وضع الجدول المدرسي الا انها تتفق جميعا في حاجتها الى اشراف فني مبني على اساس متفق عليها من قبل هيئة المدرسة وضمن اطار تعليمات وزارة التربية ، ومن هذه الاسس المهمة التي يجب مراعاتها عند وضع الجدول او خلال تنفيذه هي :-

١ - مراعاة العدالة فلا يميز مدرس على مدرس آخر ، فان المحاجة تسيء الى العلاقات بين افراد أسرة المدرسة الواحدة .

٢ - تخصيص وقت ثابت للاجتماعات الهيئة التدريسية .

٣ - عدم طغيان مادة على مادة اخرى فلا يكون نصيب مادة ( موضوع ) الساعات الاولى من اليوم المدرسي وترك مادة اخرى الى نهاية اليوم .

وقد اشار « ريتشارد وين »<sup>(٢)</sup> "Richard Wynn" في دراسته على القيادة المدرسية الى ان مدير المدرسة يتفق على الاقل ( ٩٠ ٪ ) من وقته في العمل مع المدرسين والموظفين في مدرسته لتنظيم اعمالهم وواجباتهم .

---

Stanly Williams., OP. Cit., PP. 214—215. (١)

Richard Wynn., The Climate of Good Staff, (٢)  
Moral Educational, out book, January, (New—York: 1953)  
PP. 63—69.



ويقرر بريستود "Prestwood"<sup>(١)</sup> ان مدير المدرسة الثانوية يجب ان يدرك أهمية العمل عن قصد مع مجموعة مدرسية • انه يجب ان يؤمن بطريقة العمل هذه وان يتبع هذه الفلسفة وان ينظم أعمال هيئة التدريس والمدرّوس المدرسية بالدرجة التي تجعل من العمل امرا ممكنا •

وهذا الاسلوب من العمل الجمعي اساسي في بناء التنظيم المدرسي بصورة عامة ويتطور برنامج التدريس بصورة خاصة ، لهو المحور الاساسي الذي تدور حوله جميع الفعاليات المدرسية •

#### ٤ - التوجيه والارشاد في المدرسة الثانوية :

##### تمهيد :

اننا قد نجد فكرة الارشاد والتوجيه موجودة في عدد من المدارس في العراق • والارشاد مطبق فيها ايضا ، لكنه في الحقيقة ليس ارشادا سليما مبنا على تفهم علمي تربوي لمعنى الارشاد الصحيح والتوجيه المدرسي<sup>(٢)</sup> ولم تصل المدارس الثانوية العراقية الى ما وصلت اليه بعض المدارس الامريكية في ميدان تقديم خدمات الارشاد المختلفة لتلاميذ المدرسة الثانوية ، وذلك لحاجة المدرسين والمديرين الى دراسة وتدريب للتعرّف على مبادئ واساليب الارشاد القني الحديث •

وفي هذا المجال تعليمات عن ماهية • الارشاد والتوجيه • والاعداد لهما وطرق ووسائل تثير الطريق امام رجال التربية والتعليم لتطبيق نظريات الارشاد الحديثة حسب امكانياتهم اذا ما حاولوا في حماس وايمان وحيوية •

(١) Elwood L. Prest wood., The High School Principal and Staff Work together., (New—York: 1957), P. 47.

(٢) د: نعيم يوسف صرافة : الارشاد التربوي والاهتمى في المدارس الحديثة ، مطبعة العائلي - بغداد ١٩٦٨ ، ص ٣٠ •

## ١ - مفهوم التوجيه والارشاد التربوي (\*) :

مفهوم حديث يدخل في ميدان التربية والتعليم . والتوجيه مسؤولية المدير والمدرسين في المدرسة ، وهو جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ذاتها . وإن اهداف التوجيه هي نفس اهداف التربية وهو تجسيد للتربية نظريا وتطبيقيا .

والتوجيه بهذا المعنى كما يوضحها هامرين واريكسون (Hamrin and Erikson) <sup>(١)</sup> تهدف الى مساعدة الفرد على تفهم نفسه وبيئته ، وإن يستغل مواهبه وينمي امكانياته بما يسر له مجابهة المشكلات التي تعترضه في مستقبل حياته ، كما ترمي عملية التوجيه الى مساعدة كل من المدرس والطالب بطريقة تؤدي الى تكيفه مع نفسه وبيئته ، وينبئ انصا ما يمكن من نمو شخصيته وتكاملها ، وقد لخص كل من "North, Traxler, Hamphreys" <sup>(٢)</sup> مفهوم الارشاد والتوجيه بالنقاط التالية :-

- ١ - فهم الطالب لنفسه « وفهم الطلبة لانفسهم » .
- ٢ - تسمية استعداداتهم وصفاتهم الى اقصى ما يمكن .
- ٣ - تكييفهم مع انفسهم ومع المجتمع تكييفا سليما وفي مختلف المواقف .
- ٤ - قدرتهم على مجابهة المشكلات واثبت في الامور من دون تردد .

(\*) للزيادة والتوسع في هذا الموضوع : راجع د. عطية محمود هنا : التوجيه التربوي والمهني ( القاهرة : مكتبة النهضة المصرية سنة ١٩٥٩ ، ص ٣٧ - ٧٤ ) .

(١) Shirley A. Harmin, and Clifford E. Erickson, Guidance in the Secondary School, (New-York: D. Appleton; Century Co., 1939) PP. 1—2.

J. A. Hamphreys, A. E., Traxler and R. D. North: (٢) Guidance Services, (Chicago: Science Research Associates, Inc., 1960) PP. 5—6.

٥ - تنمية قدرتهم ليكونوا نافعين في المجتمع \*

هذا والتوجيه مخططات معينة واساليب مدروسة تساعد على تحقيق اهدافه وتضم :

#### ١ - التوجيه والعملية التعليمية :

كانت العملية التعليمية التقليدية ، تقتصر على تلقين الطلبة ، المعلومات والحقائق التي تتضمنها المناهج بطريقة الحفظ والاستظهار ، ليكون في امكانهم استرجاعها عند الامتحان فكان الهدف من العملية التربوية الاهتمام بجانب واحد من جوانب النمو ، وهو الجانب العقلي للطلاب على حساب الجوانب الاخرى من شخصيته \*

غير ان العملية التربوية قد تغيرت في نظامها ووظيفتها ، واصبحنا نؤمن : بأن التربية عملية متكاملة تستهدف نمو الطالب ككل ، لذا اصبحت تعني بشخصيته من جميع نواحيها لكي تجعل منه عضوا نافعا في المجتمع \* فالدراسة الثانوية اصبحت تركز على النمو الكامل بقائمه الذاتية وجهده الخاص الى اقصى درجة تسمح بها قدراته<sup>(١)</sup> \*

ولتحقيق هذا كله لابد من تعاون البيت والمدرسة \* ومن هنا جاء دور التوجيه في العملية التربوية وبخاصة في مرحلة المراهقة الحافلة بالمشكلات والازمات ولا تقتصر قائمة التوجيه على حل مشكلات الشباب بل انما تعداها الى الاهتمام بحاجاتهم الاساسية<sup>(٢)</sup> ومن هذه الحاجات :

١ - الحاجات البدنية \*

٢ - تقبل الفرد لذاته \*

---

(١) J. A. Humphreys, Taxler, North., OP. Cit., P. 8.

(٢) ميول -م- اولسن : التوجيه فلسفته واسسه ووسائله ، ترجمة عثمان ليبي فراج ، ٩٥٥ ، ص ٢١ \*

٣ - توقع القبول والفهم والحب من الآخرين •

٤ - تقدير الآخرين للفرد •

٥ - تفهم المسؤوليات تجاه الآخرين •

٦ - تنمية الاعتماد على النفس •

والطريقة السليمة لفهم الشباب هي الاستماع اليهم واعطائهم الفرصة الكافية لتكون مشاعرهم ويصبروا عنها وعن طموحهم ومخاوفهم •

فالتوجيه بهذا المعنى : جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية ، ولا يتأتى الا بتضافر جهود جميع العاملين في المدرسة من المدير والمدرسين <sup>(١)</sup> •

وقد حاول بعض المربين تقسيم العملية التربوية الى ثلاث قطاعات محدودة وهي <sup>(٢)</sup> :

١ - الادارة والاشراف وتشمل : قطاع الادارة والقيادة •

٢ - التعليم والمناهج وتشمل : قطاع التعليم •

٣ - التوجيه والخدمات التعليمية الاخرى ويشمل : قطاع خدمات الطلاب أو قطاع المساعدة • فقطاع الادارة والقيادة يدور حول : موضوع المسؤولية والسلطة اللازمتين لسير العملية التعليمية • وجهاز الادارة : الذي يقوم بالتخطيط واعداد الميزانية والتوجيه والاشراف ، واعداد المباني المدرسية •

اما قطاع التعليم : فهو يشمل جميع وسائل التعليم من مناهج وكتب

---

(١) Glyn Morris, The High School Principal and Staff Study Youth, (New—York: 1958) P. 39.

(٢) دونالدج ، مونتس : التوجيه في المدرسة الثانوية ، نيويورك

١٩٥٩ ، ص ٨ •



دراسة وطرق التدريس اما قطاع التوجيه : فهو القطاع الجديد من قطاعات التربية وله رسالة اذ يستهدف تركيز الاهتمام والرعاية على التلميذ بتوفير الفرص والامكانيات المناسبة له ، ولتحقق أقصى قدر من النمو ، كما انسه يعالج المشكلات التي يصادفها باعتبار انها وثيقة الصلة ببعضها البعض ، ولذا فمن الضروري تناولها من حيث علاقتها بحياة هذا التلميذ بجميع أوجهها ونواحيها<sup>(١)</sup> .

كما وان هذا القطاع والخدمات التي تقدمه تعتبر جزءا من العملية التربوية وتطلب جهازا متخصصا لتأدية الخدمات المطلوبة على الوجه الأكمل .

## ب - انواع التوجيه في المدارس الثانوية :

للتوجيه انواع مختلفة سنشير الى أبرزها بتركيز :

### ١ - التوجيه التربوي والتعليمي :

يهدف هذا النوع من التوجيه الى تهيئة الظروف المناسبة لكل طالب ، وعلى جميع مستويات العملية التربوية لزيادة نموه وتكامله ، لأن التوجيه في حقيقته يؤكد على تهيئة الظروف الضرورية المناسبة . وبهذا المعنى يصبح التوجيه جزءا من البرنامج التعليمي الكلي الذي يساعد بدوره على تهيئة الفرصة لشخصية لكل فرد لتسمية قدرته الى أقصى حد ممكن ، وهذا يتطلب من المدير واعضاء هيئة المدرسة ان يعملوا كفريق واحد متعاونين مع البيت لتقديم المساعدات اللازمة للطلبة في النمو والتكيف الاجتماعي<sup>(٢)</sup> .

### ٢ - التوجيه الفني :

ويشمل هذا النوع من التوجيه دراسة المشاهج وطرق التدريس

(١) مزل -م- اولسن : المصدر السابق ، ص ٣ .

(٢) Jacopson, Reavis, and Logsdon., The Effective School Principal., P. 250.

والوسائل التعليمية ومدى تحقيقها لأهداف المدرسة وكثيراً ما يكون هذا النوع من التوجيه خاص بمدير المدرسة الثانوية بوصفه الموجه الفني للمدرسين ، ويكون كذلك من واجبات المفتش والمدرس الأول ، ويتضمن هذا النوع من التوجيه الأساليب الآتية :-

- ١ - أسلوب الفهم .
- ٢ - أسلوب الوقاية .
- ٣ - أسلوب التكيف .

وهذه الأساليب مترابطة ويمكن استخدامها جميعاً في حالة واحدة ، ويهدف التوجيه الفني الى فهم الفرد ومعاونة على استخدام الأساليب الفنية ، ثم تكيفه لزيادة فعاليته وتحسينها ، كذلك المدرس الأول : فهو مفتش المدرسة الدائمي ودوره مهم في عملية التوجيه ، فهو الذي يعقد الاجتماعات المتكررة مع لجان المادة لمناقشة المناهج او طرق التدريس او النشاط المدرسي الذي يتصل بمادته وتدرس خلال الاجتماعات مشكلات التدريس وغيرها التي تظهر في محيط العمل .

### ٣ - التوجيه المهني :

ان كل مهنة من المهن تحتاج الى صفات معينة ، ونوع من الاعداد لهذه المهنة والتوجيه المهني يساعد الطالب على اختيار المهنة التي تناسب ميوله وقدراته وتستطيع المدرسة الثانوية ان تقوم بمساعدة طلابها على الاختيار التسليم لنوع المهنة التي تناسبهم وهذا يتطلب ما يأتي (١) :-

- ١ - مساعدة الطالب على فهم قدراته وميوله ومميزاته الشخصية وإطلاعه لمعرفة ما يناسبه من المهن .
- ٢ - تزويد الطالب بالمعلومات الأساسية عن المهن المختلفة عن طريق :

Reavis, William., Programs of Guidance, (New— (١)  
York: 1932) P. 32.

أ - زيارة التلاميذ لبعض المدارس الصناعية والزراعية \*

ب - دعوة الخبراء لآلقاء المحاضرات في هذا المجال \*

ج - استعمال طريقة ( الساندويچ ) وهي تقسيم وقت الطالب بين الدراسة النظرية والدراسة العملية التطبيقية في المعامل والمصانع ، ويضم وقت الطالب بالتعاون مع ادارة المعمل وادارة المدرسة (\*) .

٣ - اتاحة الفرصة للتلاميذ للعمل في المدرسة ، للكشف عن ميولهم واكتسابهم بعض الخبرات الفنية والتوجيه المهني ، يبدأ بعد مرحلة الدراسة المتوسطة باعتباره نوعاً من التوجيه التعليمي (١) .

اما المرحلة الإعدادية : والتي أصبحت مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات فأصبحت السنة الأولى منها مرحلة اعداد يتمكن الطالب خلالها ان يختار الفرع الذي يناسبه وهو لاجراء واقعي وفي محله \*

#### ٤ - التوجيه الصحي :

ان هذا النوع من التوجيه ، يهدف الى تزويد التلاميذ بالثقافة الصحية للعناية بنظافتهم ونظافة المدرسة والبيت ويشمل هذا النوع من الإرشاد والتوجيه : الصحة الجسمية والعقلية + ففي مجال الصحة الجسمية : يستعين المدير ( بطبابة صحة الطلاب ) للمفحص عن كل طالب وثبتت ذلك في بطاقته الشخصية من ناحية المراقبة البدنية : السمع ، البصر + اما في المجالات الأخرى ، فيستطيع الاستعانة بالأخصائيين لتشخيص حالات انحراف السلوك فيحاولوا دراستها بالتعاون مع اولياء امور الطلبة ، او الاستعانة بمراكز العيادات النفسية ان وجدت \*

(\*) وهذا معمول به في اكثر الدول الغربية ( الاوربية ) .

(١) وزارة التربية والتعليم : دليل المدرسة الثانوية العامة ، مطبعة الوزارة ، القاهرة ١٩٦٢ ، ص ٩٩ - ١٠٠ .

## ٥ - التوجيه الاجتماعي :

تجبه التربية كما ذكرنا سابقا : على انها عملية فردية اجتماعية توجيهية تعني بالفرد والمجتمع ، وان اهم ما تفرسه المدرسة في نفوس طلابها هي :  
الشعور بالمسؤولية والتعاون<sup>(١)</sup> . وبامكان المدرسة من تنمية هذه النواحي عن طريق الندوات والجمعيات وانواع النشاط المدرسي . وسنأتي الى شرح ذلك بالتفصيل : عند بحث موضوع (النشاط المدرسي والفعاليات اللاصفية) .

## ٦ - التوجيه لملء اوقات الفراغ :

ينتجم عن فراغ الطلبة الكثير من المشكلات التي تؤثر في سلوكهم وتسبب انحرافهم ، فتوجيه الطالب ليشغل وقت فراغه بالمطالعة او بعض انواع النشاط الرياضي او الفني ، حتى يستطيع ان يستمتع بوقت فراغه فيسعد بالحياة ويسعد الآخرين ، وهذا مما له فوائد جمة ، ومن الامور المسلم بها ، والتي يجب ان توليها عنايتنا الكبرى . فالفراغ مفسدة كما يقول الشاعر العربي :

( ان الشباب والفراغ والجدة مفسدة للمصرء اي مفسدة )  
من كل هذا نستنتج اهمية ودور التوجيه والارشاد ، ولندكر دائما بأن المدرسة هي المسؤولة عن بعض ما يعانيه الشباب من انحراف لانها لا تفتح صدرها لتصفى الى ما يفتلج في نفسه من شكوك وحيرة وارتياب ، بل تنصرف عنه أو تصده صدا عتيفا<sup>(٢)</sup> .

ولا يفوتنا أن نشير الى اهمية النصح والارشاد والتوجيه كذلك في شفاء الكثير من المتاعب النفسية وغيرها . فحيد لو ادمجنا في برامج المدارس

(١) J. B. Edmonson., The Administration of the Modern Secondary School, P. 192.

(٢) د. أحمد عزت راجح : برامج الرعاية النفسية للشباب ، مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٩ ، ص ١٦ .



الثانوية ما يطلع الشباب على أحوالهم النفسية ودوافعهم وشئنا من مبادئ الصحة النفسية أو زودناهم بقراءات جارية في هذه الموضوعات لا قراءة قد تكون أحيانا وسيلة من وسائل العلاج والإرشاد<sup>(١)</sup> .

#### ٥ - النشاط المدرسي<sup>(٢)</sup>

##### أ - المقصود بالنشاط المدرسي :

هو التعليم عن طريق العمل الإيجابي والخبرة المباشرة ، وقد كان ينظر في الماضي الى النشاط المدرسي على انه نوع من التسلية واللهو الى أوقات الفراغ . ولكن التغيرات الواضحة في وظيفة المدرسة الثانوية قد برزت إعادة النظر في مآهجها وطرق التدريس فيها ، ووضعها الاجتماعي<sup>(٣)</sup> . بالإضافة الى ذلك فإن نظام الصفوف في المدرسة الثانوية والوقت المخصص لكل درس من الدروس يجعل من الصعب تطبيق الخبرات التي اكتسبها بصورة عملية . كل هذا يشعر بالحاجة الى النشاط المدرسي وضرورة تنظيمه ليشمل الكثير من خبرات الحياة التي يستطيع الطالب ممارستها عن طريق التربية المتصودة .

ويعتقد المربي « جون ديوي » ان للمدرسة أهدافا ثلاثة :-

أولا - تبسيط البيئة التعليمية للتلميذ .

ثانيا - تنمية هذه البيئة من الثواب والاختلاف .

ثالثا - ربط هذه البيئة التي بالحياة الاجتماعية التي يجب ان يحياها الطالب .

(١) انظر ما جاء في دراسة د. أحمد عزت راجح : مشكلة العلاج النفسي ، حول هذا الموضوع ، مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٧ ، ص ١٨ .  
(٢) محمود شافعي : التربية وتطبيقاتها في المدرسة ، ج ٢ ، القاهرة ، ١٩٦٣ ، ص ١٦٢ .

(٣) المقصود بالنشاط المدرسي "Extra Curricular Activities"

وما كنت التربية هي ممارسة الحياة فقد رتب « إدراج دليل  
هرما تقل وسائل التربية فيه أهمية كلما صعدنا الى القمة وهي :-

١ - التجارب المباشرة ( أي ممارسة الأشياء ) \*

٢ - النماذج التي تمثل حقيقة الأشياء \*

٣ - التمثيلات \*

٤ - الاستعراضات \*

٥ - الرحلات المدرسية \*

٦ - المعارض \*

٧ - الأفلام التعليمية \*

٨ - التسجيلات والاسطوانات \*

٩ - الرسوم والموجات والخرائط \*

١٠ - وفي قمة الهرم يأتي الكتاب أي « الكتب الدراسية المقررة » \* والحياة

انما هي التفاعل بين الكائن الحي وبيئته ، وكلما اتسع نطاق

التفاعل وتتنوع وسائله ، أصبحت الحياة أكثر نشاطا وأبعد آثرا ،

وان الفاعلية الاجتماعية لا تكتسب الا عن طريق الممارسة الفعلية

للطالب التي تهني له العيش في جو اجتماعي <sup>(١)</sup> \*

#### ب - أهمية النشاط المدرسي :

تتجلى أهمية النشاط المدرسي في الترويح عن النفس وتجديد حيويتها

كما ان فيه مجال للتعليم بتهيئة الظروف المناسبة الشبيهة بمواقف الحياة

اليومية التي يحياها الطالب فيكمل بذلك ما أغفلته المناهج التعليمية \* \*

ويكون النشاط المدرسي استمرارا لانواع النشاط التي يمارسها التلاميذ

(١) كمال بنقسلي : النشاط المدرسي ، مكتبة العلوم والاداب للطباعة

والنشر (٢) ، ص ٥ - ٧ \*

داخل الصف إلا أنه يعد وسيلة لتثبيت ما اكتسبه التلاميذ من معلومات ، ويعودهم على العنصر الجماعي<sup>(١)</sup> . ويمكن تلخيص أهميته بالنواحي الآتية :-

١ - أن نشاط الطالب أثناء العملية التربوية وجزء لا يتجزأ من نشاطه الدراسية .

٢ - أن النشاط المدرسي يساعد على التسمية بتقنيات متنوعة متعددة من شخصية الطالب .

٣ - يتيح الكشف عن ميول الطالب ومواهبه لغرض توجيهه وإثرائه .

٤ - يساعد التلميذ على الاتجاه نحو الهوايات الخاصة بما يقيد في حسن استقلال أوقات الفراغ<sup>(٢)</sup> .

٥ - يشجع الميل إلى الحركة عند طالب المدرسة الثانوية لتضيق الطاقة الحيوية المخزونة .

٦ - تساعد على كشف القادة ، وتعمل على نجاح الفرد كقائد أو مؤسس ، وتزيد من قدرة التلميذ على الاستقلال ، فيوجه نفسه بنفسه ، وتغرس في نفسه الشعور بالمسؤولية وتحملها<sup>(٣)</sup> .

#### ج - التخطيط للنشاط المدرسي :

مما لا شك فيه أن أي عمل من الأعمال لا يكتب له النجاح إذا لم يرقم على أساس من الدراسة والتخطيط الدقيق ، ثم التنفيذ والإشراف

(١) Stanly W. Williams., OP. Cit., P. 357.

(٢) د. أبو الفتوح ، زغبان وآخرون : المدرس في المدرسة والمجتمع ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٥٦ ، ص ١٥٤ - ١٥٥ .

(٣) محمد السيد مزين : الإدارة الحديثة للمدارس الثانوية ، ص ٦١ .

والترقيم ويتطلب التخطيط تعاون جميع أفراد الهيئة المدرسية في وضع خطة العمل قبل بدء العام الدراسي ويشترط في خطة النشاط المدرسي الناجحة الأمور التالية :-

- ١ - تكون مواد النشاط منبثقة من حاجيات الطلاب ومرتبطة بالبيئة وبحاجيات المجتمع وملائمة لمستوياتهم وخصائص نموهم .
  - ٢ - ان يتنوع النشاط وتعدد مبادئه في حدود امكانيات المدرسة .
  - ٣ - ان تدرس ميزانية النشاط المدرسي والاساليب التي تتبعها المدرسة في تمويل هذا النشاط .
  - ٤ - ان توزع مسؤولية الاشراف على برامج النشاط على افراد هيئة المدرسة كل حسب اختصاصه واستعداده ورغبته .
  - ٥ - ان يحدد الوقت والمكان لكل نوع من أنواع النشاط الذي تقوم به المدرسة كالحفلات والمباريات الخطابة وغيرها (\*) .
- وقد جاء في تعليمات وزارة التربية حول النشاط المدرسي <sup>(١)</sup> ، ما يؤيد وجهة نظرنا والتي تلخص بالنقاط التالية :

- ١ - تجديد مجالات النشاط الممكن قيامها في المدرسة في ضوء :-
  - أ - معرفة رأي المدرسة والآباء ومقترحاتهم في هذا الخصوص .
  - ب - دراسة البيئة وما فيها من مجالات نشاط يمكن ان تقيس فيها

(\*) انظر في

Edgar G. Johnston and Roland C. Faunce,  
Student Activities in Secondary Schools, (New—York, The  
Roland Press Co., 1952) PP. 328—329.

(١) وزارة التربية : مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب  
والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ .



دراسة امكانيات المدارس المادية والبشرية ، وما يمكن توفيره •

٢ - اكتشاف كفايات المدرسين واعمل على حسن استغلالها ، ووضع كرس  
منها في المجال الذي يتفق واستعداداته وانضائية بتقييم جهودهم في  
النشاط المدرسي •

٣ - الاستعانة بالمختصين من خارج المدرسة كالأباء ومدرسي الدراسات  
العلمية •

٤ - اكتشاف قدرات الطلاب وتوجيه ميولهم الى ما يناسبها من نشاط  
وعناية بتقييم جهودهم وتشجيع الطلبة المتفوقين بالوسائل المختلفة •

٥ - اقامة اهتمام الآباء عن طريق مجلسهم للمساهمة في تأمين بعض  
مستلزمات النشاط المدرسي وتخصيص جوائز للمتفوقين من الطلاب  
وقيام كل أب بتفهم ميول ابنه واحتياجاته والاشتراك مع المدرسة في  
توجيهه والسماح له بممارسة هواياته في وقت فراغه والمبادرة الى  
التعاون مع المدرسة على قدر خبرته ، في وضع برنامج مألحة للنشاط  
الطلاب والاهتمام بحضور المناسبات التي يعرض فيها نشاطهم •

٦ - اقيام بتخطيط السجلات والتقارير اللازمة التي تستخدم لاثبات حالة  
النشاط بالنسبة الى الجماعات المختلفة وتنظيم اشعارات للآباء تبين  
فيها الاوقات الاضافية اللازمة للنشاط الذي يشترك فيه الطالب والتي  
تقتضي بقاءه في المدرسة مدة أطول في بعض الاحيان •

٧ - تهيئة وسائل الدعاية والاعلان عن مجالات النشاط المختلفة منذ بداية  
العام الدراسي •

٨ - تحقيق التعاون مع الهيئات الاخرى والتي تتضمن :-

أ - تعاون المدرسة مع الهيئات الرسمية وشبه الرسمية في اقامة

## المعارض والأذاعة المدرسية \*

ب - تنظيم تبادل الزيارات بين مدرسي المدارس والمعاهد الفنية  
لزيادة خبرتهم \*

ج - استغلال امكانات المدارس والمعاهد المجاورة في أداء النشاط \*

٩ - وضع توقيت زمني لجميع تواحي النشاط في المدرسة بما يكفل تلافي  
التدخل أو التضارب بين برامج النشاط المختلفة \*

## د - التوجيه في النشاط المدرسي :

ولعل من المناسب ان نشير الى موضوع التوجيه في هذا النشاط : لان  
التوجيه ضروري لنجاح أي تنظيم أو عمل ، فالطلبة يختلفون في ميولهم  
وقابلياتهم فكل طالب يجب ان يستحضر ما يناسبه من أنواع النشاط والتوجيه  
سوف يرشده الى حسن الاختيار . بالإضافة الى تحديد ممارسة اوجه  
النشاط بالنسبة للطلاب الواحد لان التعب والارهاق يندد القائدة \* ومسؤولية  
التوجيه تقع على مدير المدرسة وهيئة المدرسة ليشعرون جميعا في هذه  
العملية لتحقيق الاهداف المنشودة \*

## هـ - أنواع النشاط المدرسي :

هناك أنواع مختلفة من النشاط المدرسي ، ولكل مدرسة ان تختار  
ما يناسبها وخير أنواع النشاط المدرسي هي الفعاليات التي لها علاقة بالنتائج  
وبأهداف المدرسة <sup>(١)</sup> ومن أنواع النشاط الجديدة بالذكر هي :

### ١ - النشاط الثقافي :

ويشمل هذا النوع من النشاط المحاضرات والمباريات الخطابية  
والندوات والأذاعة المدرسية ، والمكتبة ، وهيئية التوجيه في المدرسة \*

ويعطي للطلاب الدور الإيجابي في النشاط ، مع أهمية مشاركة المدرسين لهم ، وللمصاحفة المدرسية دور في توسيع اتق ثقافة الطلبة ومقدرة تفهم اللغوية ويتجلى هذا النوع من النشاط في تحرير مجلة المدرسة أو صحيفة الحائط .

أما المكتبة فهي وسيلة فعالة في توسيع ثقافة الطلبة وزيادة معلوماتهم ومن الضروري استناد بعض مسؤوليات المكتبة الى بعض الطلاب ، كنظم المكتبة أو الإشراف على الاستعارة أو المطالعة الداخلية ، ومكتبة لصف كذلك دكن أساسي في العملية التربوية على ان يشارك الطلبة بنشاطها وتنظيمها .

## ٢ - النشاط الاجتماعي :

ويشمل إقامة الحفلات والسفريات المدرسية ومخيمات الكشافة وهذا النوع من النشاط يساعد على تربية اجتماعية سليمة ، تعودهم على التعاون وتحمل الصعاب والشعور بالمسؤولية<sup>(١)</sup> .

فالرحلات المدرسية مثلا : تزودهم بمعلومات عن البيئة الجغرافية والطبيعية ويتعلم الطلاب كيف يتصرفون كجماعات ، ويكونوا أعضاء ناجحين في أسرهم وتموهم ليكونوا مواطنين مسؤولين ويتعلموا طسرقا مقبولة للتكيف والتوافق واعطائهم عن هذا الطريق معلومات وتدريبات في المهارات الاجتماعية والعادات والاتجاهات الضرورية لتغذية حياة الجماعة وقد اعترف عسوما بان انشغاطات الاجتماعية جزء هام من المناهج اللاحقة<sup>(٢)</sup> .  
ولذلك ذكر أخيرا ان « النشاط الاجتماعي » المنظم الهادف غسلاج نفسي

(١) رياض منقر يوس : المصدر السابق ، ص ٧٦٩ - ٧٧٠ .

(٢) روث فيدر : ناظر المدرسة الثانوية ومدرستها بطورون بونامج التوجيه الجمعي ، ترجمة د. محمد صلاح الدين مجاور ، القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٦٦ ، ص ٤٠ - ٤١ .

جماعي ، إذ فيه ينمي الفرد نموده ومهمومه وحاجاته المباشرة ولا يجد سبيلا إلى الانطواء والاستسلام لأحلام اليقظة وفيه يتعلم الأخيد والرد والتعاون . ومن المقرر أنه لا شيء يؤدي إلى تكامل الشخصية واتزانها - شخصية الطالب المراهق في المدرسة الثانوية بوجه خاص - مثل تهيئة قواه المختلفة وقدراته وميوله لكل شيء يرضيه ويرضى المجتمع<sup>(١)</sup> .

### ٣ - النشاط الفني :

ويتنسل في فعاليات الرسم والإعمال اليدوية المختلفة كالنحت والتطريز والحياكة وعمل الوسائل التعليمية والتشكيل والموسيقى ، وإقامة المعارض لعرض إنتاج الطلبة وجمعية تدبير المنزل ، وما تقوم به من أعمال ، كل هذا يهدف إلى تنمية استعدادات الطلبة للتذوق الفني والجمالي<sup>(٢)</sup> . وتخصيص بعض النصح الشخصي والتميز الاجتماعي والتساب بعض المهارات في العلاقات داخل الجماعات أو العلاقات الشخصية واتساع آفاقهم الاجتماعية<sup>(٣)</sup> .

### ٤ - النشاط العلمي :

إن الجمعيات العلمية في المدرسة تهدف إلى تطبيق النظريات العلمية عمليا كل في مجال اختصاصه ، لجمعية الجغرافية تقوم بعمل الخرائط المجسمة ، وغيرها ، وجمعية العلوم تقوم بتنظيم متحف المدرسة ، وعمل الوسائل التعليمية ، ونشر الوعي الصحي بين الطلبة والبيئة المحيطة في المدرسة « كأسبوع النظافة » .

### ٥ - النشاط الرياضي :

كانت ولا تزال التربية الرياضية تعتبر ركنا أساسيا من أركان النشاط

(١) د . أحمد عزت راجح : مشكلة العلاج النفسي ، ص ١٨ .

(٢) كمال بنقسلني : النشاط المدرسي ، ص ١٢ .

(٣) روث فيدر : المصدر السابق ، ص ٤١ .



المدرسي ، وهذا النوع من النشاط يزود الطالب بخبرات واسعة في مجال الحياة اليومية بالإضافة الى التربة الرياضية التي تهدف الى تنمية قواه الجسمية والعقلية والخلقية والوجدانية ويجب ان لا يقتصر هذا النوع من النشاط على ذوي القابليات الجسمية من الطلاب ، بل يجب ان يشارك جميع طلبة المدرسة في الفعاليات الرياضية للتمتع بالنشاط البدني والترويجي<sup>(١)</sup> . وبذلك يمكن غرس الخلق الرياضي الذي يقوم على التعاون والابتكار وانكار الذات وعدم الغرور والثقة بالنفس .

هذا وهناك الكثير من النشاط والمشاريع ، يمكن ان تتعاون فيها عدد كبير من الجمعيات وتلعب كل منها دورا في تحقيق الكل ، كما ولا يقصد ان تشمل كل مدرسة على جميع هذه الألوان من النشاطات ، فقد لا ينسب ذلك أحيانا وإنما تنفي كل مدرسة منها ما يتفق مع ظروفها وامكانياتها .

#### ٥ - النشاط في مدارسنا الثانوية :

من المؤسف ان يسير النشاط المدرسي في مدارسنا على غير هدى<sup>(٢)</sup> ، فهو يتخبط دون ان يستقر على حال ، ولعل الهبات الصارخة في نشاط المدرسي تلخص بما يلي :-

- ١ - كثيرا ما يحدث ان بعض المدرسين والطلبة لا يفهم الاهداف المرجوة من انشاء برامج النشاط المدرسي ، وما هو العمل الذي يجب ان يقوم به كل فرد منهم .
- ٢ - التلاميذ تعوزهم القدرة على تحمل المسؤولية .

Stanly W. Williams, OP. Cit., P. 173.

(١)

(٢) للتأكد من عجز مدارسنا الثانوية في مجالات النشاط المدرسي ، يمكن الاطلاع على استمارة رقم (٨) عن النشاط المدرسي في المدارس الثانوية ، رقم البيطافات من (٣١ - ٣٣) في مديريات تربية الكرخ والرصافة ببغداد والموصل وغيرها من الاولوية ( المحافظات ) .

- ٣ - يقتصر الاشتراك في جماعات النشاط على عدد غير قليل من التلاميذ .
  - ٤ - ان المبالغة في التدخّل بين المدارس لاحتراز الاولوية يضعف الكثير من القيمة التربوية للنشاط المدرسي وينسبها هدفها الاساسي .
  - ٥ - برامج النشاط غير متصلة بالمنهج الدراسي بالرغم مما جاء من تأكيدات - مديرية الشؤون الفنية العامة بوزارة التربية - على هذه الناحية .
  - ٦ - المدرسون الجدد بصورة عامة تنقصهم الخبرة في تحمل مسؤولية الاشراف على النشاط المدرسي .
  - ٧ - ينتمي أكثر الطلبة في مدارسنا الى جمعية من الجمعيات المدرسية جدا بذلك الجماعة لمجرد الرغبة في تلك الجمعية لاتباع هوايته .
- وعليه فأقول ما يجب على المدرسة عمله ان تبصر اسرة المدرسة جميعها من مدرسين وتلاميذ وآباء بأهداف النشاط المدرسي وبمجالاته وانسبه وهي لذلك يجب ان تعقد الاجتماعات وتقيم المحاضرات التي يحضرها الجميع ويتناول الحديث فيها مدير المدرسة وبعض المدرسين فيها والطلاب - المبرزون في النشاطات المدرسية . أو دعوة بعض الفنيين والمسؤولين للتحدث فيها على ان تعقد في بداية السنة الدراسية . ويأتي ذلك دور مجلس ادارة المدرسة في هذه المهمة عن طريق عقد الاجتماعات على مختلف المستويات ثم طبع اتوجهات للعمل المنسق بهذا الشأن وتنفيذ ذلك مع تهيئة الوقت والامكانيات اللازمة من حيث تسويله وتوزيع الاشراف على ألوان النشاط وفق النظرية القابلة . ان الاشراف ضروري لتجسّاح أي تنظيم أو نشاط» (١) .

فعلينا ان نأخذ بهذه الاتجاهات في مدارسنا الثانوية حتى تسير العملية

(١) د. حسن مصطفى وأخسرون : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، ص ١٦٠ .

التربوية في طريقها الصحيح .

#### ٦ - السجلات المدرسية (١٠) :

ان المدرسة كبقية الدوائر الحكومية الاخرى تهتم بتنظيم سجلاتها والسجلات المنظمة والمتوعة دليل على دقة المدير واهتمامه بشؤون مدرسته . وتنظيم السجلات المدرسية ليست من واجبات المدير بحسب ، بل عليه ان يكلف بعض مدرسيه في مدرسته للقيام بمعاونته في تنظيم هذه السجلات وضبطها ، أو الاستعانة كذلك بجهازه الاداري المختصين لهذا الغرض . وقد لاحظنا ان زياراتنا لأكبر المدارس الثانوية : ان أكثر المدرسين لا يعتنون بالأمور الادارية بل تنتهي واجباتهم - كما يتصورون - بانتهاء دروسهم . ان هذا النوع من المدرسين سيلاقون صعوبات في تنظيم السجلات عند مدرسته الاعمال الادارية في المستقبل اذا ما عين معاون للمدير أو مديرا لمدرسة متوسطة أو ثانوية لأول مرة . وان مهمة تقسيم الاعمال على المدرسين تقع بلا شك على عاتق المدير كما وضحا سابقا . ومن الحكمة ان يتعاون المدير والمدرسين في تنظيم السجلات وضبطها ، والا تعذر على المدير لوحدده النهوض بهذه المسؤولية الدقيقة والخطيرة مع .

وقد تبين لنا من تقارير المفتشين الاداريين عن السجلات المدرسية في المدارس الثانوية ان السجلات في أكبر المدارس الثانوية مهمة ، واكثرها غير مسجل . وفيها الكثير من التلاعب فعند سماع المدير بمجيء المفتش يضطر الى تسجيل معلومات خاطئة لتلافي اهانته ، وهذا لا يسجّم مع الصفات والمزايا التي يتحلى بها المربي وخطورة وظيفته في المجتمع ، والمثل التي يسعى مدير المدرسة الثانوية الى تحقيقها . فيجب ان يصبح قدوة للمدرسين وممثالا يحتذى به الطلبة .

(١٠) للزيادة في التفاصيل راجع كتاب « الادارة المدرسية » للدكتور

طه الحاج الياس ومحمد مصطفى يعنى ، ص ٤٨ - ٦٣ .



أما عن الطريق التي تتبعها المدارس في تنظيم سجلاتها فهي متعددة ، فكل مدرسة لها نظامها الخاص ولكنها تتفق جميعاً على ضرورة تنوع هذه السجلات ودقة المعلومات التي تسجل فيها . كما أن تنظيم قائمة بالسجلات والملفات المدرسية وتسلسل كل منها لتعلق في غرفة الإدارة أمر ضروري جداً والمفروض أن تضم كل مدرسة ثانوية على ما يأتي نذكرها لأهميتها :

#### أ - السجلات :

سجل اتقيد العام - سجل الدرجات - سجل الدوام اليومي - سجل المدرسين - سجل ملاحظات المفتشين - سجل زيارات المدير للمصروف - سجل تبليغات المدرسين - سجل مقررات مجلس المدرسين - سجل الاناث والموازم - سجل كتب المكتبة - سجل الكتب المدرسية - سجل خلاصة حسابات الكتب المدرسية - سجل أدوات الرياضة وسجل ثرية المدرسة والمشريات الأخرى - سجل الواردة والصادرة - سجل الآباء والمدرسين - سجل حسابات مجلس الآباء والمدرسين - سجل النشاط المدرسي وحساباته - سجل المحاضرات والمحاضرين - سجل حسابات الحائث حسب التعليمات - سجل اعارة كتب المكتبة - سجل دليل الطلاب (\*) .

#### ب - الملفات : وتتضمن

١ - ملفسة جدول توزيع الدروس على المدرسين - الإحصاء وخلاصات الدوام - الوثائق واستمارات النقل الصادرة - الوثائق واستمارات النقل الواردة - الأجازات للهيئة التعليمية - قوائم الإخراج للمكتب المدرسية والانات والموازم ومكتبة المدرسة كل على حدة - ملفسة بناءة المدرسة وما يتعلق بترميمها والمخبرات عنها - الصادرة العامة - الواردة والتعليمات - السريات - أسئلة الامتحانات نصف السنة والامتحان النهائي - قوائم الثرية - ملفسة لكل مدرس - ملفسة لكل

(\*) ولأجل التوسع في التفاصيل كذلك يمكن الرجوع الى : واصف

البارودي : اجواء التربية والتعليم ص ٧٥ - ٨٢ .



مستخدم - ملفه فيما يتعلق بإنجازات مجالس الآباء والمدرسين<sup>(١)</sup> .  
ولا عتاء على الإدارة والمدرسين من استعمال هذه السجلات ، فقد  
جرت العادة أن ترسلها الوزارة الى كل مدرسة ، وقد طبع في اعلى حقولها  
جميع ما يتطلب تسجيله من معلومات ، فليس على الإدارة الا ان تسجل  
ما تحصل عليه منها ، في حقله الخاص ، بدقة وأمانة وكل هذه المعلومات  
ضرورية للمدير والمدرس ، لا يجوز له ان يجهلها . فهي تتعلق بأحوال  
المدرسة والتلاميذ والمدرسين وهذه السجلات والملفات فوائدها تذكر منها :

١ - اطلاع المدير والمدرس الجديد على أوضاع مدرسته قبل نقله اليها .  
٢ - الصلة بين المدرسة وبين تلاميذها القداماء فمراجعة هذه القيدود يتذكر  
اذا ما كان قديما ، القداماء من تلاميذه .. ويتعرف المدير والمدرس  
الجديد بهم . وفي هذا ما فيه من الفوائد في مصلحة المدرسة في مجال  
الأجواء المعنوية .

٣ - جعل المفتشين في وضع يستطيعون معه درس أحوال المدرسة فيجسسون  
الأرشاد .

٤ - تسهيل مراقبة استمرار الأعمال في المدرسة ، من قبل من لهم حق  
مراقبتها من السلطات التعليمية . بالاعتماد على هذه السجلات  
وغيرها .

٥ - تسهيل تسليم المدرسة واستلامها ، بالاعتماد على وثائق لا تقبل الجدل .  
فوجود هذه السجلات والملفات المتعلقة بالإنث والأدوات والكتب أي  
بكل ما يمكن نقله يوفر إعادة ذكرها ، في المحاضر ، فكلما دعت  
الضرورة لأجراء معاملات التسليم والتسليم . هذا هو مجمل رأينا  
بأهمية السجلات والملفات المدرسية ، على الشكك الذي نظمت به  
ووفقا لاتجاهات التربية الحديثة .

---

(١) الجمهورية العراقية : مديرية الشؤون الفنية - توجيهات في  
أصول التدريس والإدارة المدرسية للمدارس المتوسطة والثانوية ( مطبعة  
وزارة التربية بغداد ١٩٦٧ ) ص ٥ .

## الفصل الحادي عشر

### العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية

تمهيد :

لقد تعرضت نظم وزارة التربية الى وضع الكثير من اللوائح والقوانين التي تحدد بعض جوانب العمل في التنظيم المدرسي في الادارة التعليمية ، فنصت على شروط القبول ، وتحديد السن ومجموع الدرجات ونظم الامتحانات والضبط المدرسي والمجان والتمويل وغيرها وكل هذا يجب ان يلم بها مدير المدرسة الثانوية . ولكن شيئا من هذه النظم ( الوزارية ) لم يتعرض سوى بقدر قليل للعلاقات الانسانية وكيفية ادارة هذا الجهاز البشري "Human Machinery" وكيف يحسن ان تعمل وتتصل اجزائه بعضها ببعض ، وقد يكون ذلك نتيجة لانه يخضع لمؤثرات نفسية واجتماعية مختلفة<sup>(١)</sup> .

وليس من السهل وضع مواصفات دقيقة محددة للعلاقات الانسانية العامة في ادارة المدرسة ، ولكن زيارة لاحدى مدارس الثانوية يمكن ان تظهر لنا اهمية العلاقات الانسانية داخل المدرسة ، وبلغ اهميتها في انتاج الادارة المدرسية . وعليه فقد وجب علينا في هذه الدراسة ان نوضح اثر ومفهوم هذه العلاقات الانسانية في ادارة المديرية الثانوية :

#### ١ - مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية :

يقصد بالادارة المدرسية من ناحية العلاقات الانسانية كما يعرفها :

(١) انظر في : محمد رفعت رمضان : اصول التربية وعلم النفس ،

« روبرت سلتونستال »<sup>(١)</sup> بأنها تلك الجهود التي يبذلها المدير نحو هيئة المدرسة من الناحيتين الادارية والفنية لكي يتعاون الجميع نحو تحقيق أهداف المدرسة في جو من الانسجام والتوافق مع الاهداف الاصلية للمجتمع وبقدر ما يزداد وعي المدير بهذه العلاقات وفهمه لغزاها بالقياس الى أعضاء الهيئة التدريسية ، تتحسن قدرته كفائد اداري .

وقد عرف الدكتور محمد توفيق رمزي ، الادارة من الجوانب الانساني « أيضا : بأنها « علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها راميا من وراء ذلك تحقيق هدف مرغوب »<sup>(٢)</sup> .

من هذا يظهر لنا ان العملية الادارية عملية انسانية ، وعلى هذا فمن واجبات ادارة المدرسة ان توفر لأشيرة المدرسة جوا من الامن والاستقرار ، كما ان نجاح الادارة المدرسية يقاس بقدرتها على العمل مع جميع الذين تتعامل معهم من طلاب ومدرسين وموظفين وآباء وغيرهم ، فمن يعيشون في المجتمع الخرجي يطلب مساعدتهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة وهذا يتطلب من مدير المدرسة المهارة في ادارة الآخرين ، ادارة انسانية مبنية على الاحترام والتعاون ، وادراك دوافع اسلوك وتوجيهها الى ما فيه مصلحة العمل ، وتنسيق الرغبات ومعاونة كل منهم في اظهار كفاءته<sup>(٣)(\*)</sup> .

---

(١) روبرت سلتونستال : العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، ترجمة د. احمد سعيد دويدار ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٦ ، ص ٥ .

(٢) ليند ، سن ، ستيكل : رجل الادارة ، ترجمة محمد سعيد احمد ، مراجعة د. توفيق رمزي ، القاهرة ، ١٩٦٢ ، ص ١ .

(٣) Robert Dubin., Human Relations in Administration, PP. 196—197.

(\*) وانظر التفاصيل في هذا الموضوع كذلك في : وليم جيفسون

وان خلاصة الافكار الناتجة من حصيلة تفكير الكثيرين هي الاسلوب أو المنهج الذي يجب ان تسير عليه المدرسة في الكثير من أعمالها . وكما يقول William B. Given بأنه ليس هناك ما يحفز الجماعة على العمل أكثر من اقتناعهم بأن المدير حريص على ان يساعدهم على تقدمهم ونجاحهم<sup>(١)</sup> وبعبارة أخرى ان تدهورت العلاقات بين الادارة والمدرسين ، وتحوط الى عدم الثقة والتشكك أو سوء الفهم ، أصيب العمل الجمعي بالاذى وعجزت الادارة عن استغلال طاقاتها الكاملة<sup>(\*)</sup> .

## ٢ - اساس العلاقات الانسانية في المدرسة :

وفي رأينا ان أهم الاسس لدعم هذه العلاقات وترسيخها هي :

١ - العدل والمساواة بين أفراد أسرة المدرسة وطلابها في جميع المعاملات :  
لذا يجب معاملة كل منهم معاملة عادلة ، وإن يحسن ان ادارة المدرسة والمدرسين اصدقائه وليسوا مجرد أشخاص يوجهون كل جهودهم لتشكيله وفق نمط معين من السلوك .

٢ - الإلمام التام بسيكولوجية التلاميذ والمدرسين والاتجاهات الحديثة في التربية ومعرفة حاجات المجتمع ، والعمل على رفع مستوى الحياة في المجتمع المحلي الذي تقوم فيه المدرسة وتقديم كثير من المقومات للمواطنين وحل مشاكلهم ، والعمل على تحقيق أهدافهم ، وبهذا العمل يعمل على زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسية والمجتمع .

جيونبور : العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة ، ترجمها عمر القباني دار الكرنك للنشر والطبع ، القاهرة ١٩٦٤ ص ٧٨ - ٧٩ .  
William, B. Given JR. Reading out in Management, (٧٧)  
(Harper and Brothers, New—York: 1953) PP. 49—50.

(\*) انظر في دراسة : روبرت سلتونستال ، العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ص ٤ - ٥ .



٣ - القدرة على ان يجعل المدير من نفسه مركزا للعلاقات الانسانية وخلق جو مرضي في المدرسة ، فبعض المدارس مؤسسات يحسن العالمون فيها بالسعادة والرضى وبعضها مؤسسات يكرهها المدرسون والتلاميذ ومرجع الفرق بين المدرستين يعود في الغالب الى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة والى الاسس التي يضعها للعلاقات الانسانية بينهم .

٤ - القدرة على التعاون مع الغير تعاوناً يقوم على الاسس السليمة ، اذ يتحتم على مدير المدرسة ان يكون قادراً على خلق الموقف الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية فالاشخاص ينمون حين يشتركون مع الآخرين في العمل ، ويتضمن هذا العمل اشراك التلاميذ والمدرسين في تخطيط اوجه مختلفة من النشاط خارج المدرسة واشتراك الآباء والمدرسين فيها<sup>(١)</sup> .

٥ - الاحترام الذاتي لفرديته وقدرته على العمل مع شيء من النوجيه والارشاد .

٦ - اشراك الطلاب في التنظيم الداخلي للمدرسة وذلك بتوجيه نموهم ، الفردي والاجتماعي لانه يتيح لهم فرصة الاهتمام لبحث المشكلات الحقيقية للمدرسة وتقديم العديد من المقترحات لحلها ، كما انه يتيح لهم الفرص لسمعوا آرائهم للمشرفين على المدرسة . وبالتالي فان هذه الاسس في العلاقات الانسانية كميدان هام في ميادين الادارة تهدف كما يذكرها الدكتور عادل حسن في كتابه « ادارة الافراد »<sup>(٢)</sup> الى تحقيق ما يأتي :-

١ - تحقيق تعاون كامل بين الافراد وايجاد ترابط بين مجهودهم .

(١) د. حسن مصطفى ، الادارة المدرسية ، ص ٢٥ .

(٢) د. عادل حسن : ادارة الافراد ، مطبعة ريشار باسمي ، الاسكندرية ، ١٩٦٥ ، ص ٢٥ .

٢ - خلق رغبة قلبية للعمل والانتاج في المؤسسة الادارية .

٣ - إيجاد رضا كامل بين الافراد عن الاعمال التي يقومون بها .

فاذا حققت الادارة هذه الاهداف تكون قد نجحت في مهمتها ، وهذا لا يحدث الا برفع معنوية الافراد في المؤسسة التي يعملون بها ، وتحقيق رغبتهم واحترام ميولهم وانسابهم .

### ٣ - الادارة المدرسية والتلاميذ :

ذكرنا في الفصول السابقة ان ادارة المدرسة الثانوية قد تغيرت في مفهومها ووظائفها ومجالات العمل فيها ، فبعد ان كان هدف المدرسة ينصب على تلقين الطلاب ما يحوته المناهج من معلومات لغرض استرجاعها عند الامتحان ، أخذت الادارة المدرسية الحديثة تهدف الى العناية بشخصية الطالب من شتى نواحيها : العقلية والاجتماعية وأصبحت التربية شاملة متكاملة تستهدف نمو الطالب ككل . وهذا لا يتم بالطبع ما لم يتوافر في المدرسة جو من العلاقات الاجتماعية السليمة ، الذي يعين على الوصول بالعملية التعليمية الى ما يتسم به المجتمع منها . وسنتطرق هنا الى دور الادارة المدرسية في هذا المجال :

#### أ - اساس علاقة المدير بالتلاميذ :

لقد وجدت المدرسة من أجل التلاميذ لذا يجب ان يكون المدير والمدرسين والمنهج والفعاليات المدرسية جميعها تعمل من أجل تربية الطلبة ، وهذا لا يتوفر ان لم تبنى العلاقة بينهم على اساس سليمة ، والتي تتمثل في النقاط التالية<sup>(١)</sup> :-

١ - تبنى هذه العلاقة على الاحترام والتقدير ، فالمدير يعمل على اسعاد التلاميذ ويهيئ لهم الظروف والوسائل الموصلة الى تربيهم وتثقيهم .

Van Miller., OP. Cit., P. 177.

(١)

٢ - تعتبر المدير الاب الروحي للمطالب فيجب ان يعطي هذه الابدوة حقها في التوجيه والارشاد ويكون عوناً لهم في حل مشكلاتهم<sup>(١)</sup> .

٣ - ان يوزع التلاميذ على الصفوف توزيعاً متجانساً يحقق نوعاً من الثقة بالنفس بين تلامذة الصف الواحد كمجموعة . هذه الثقة ستحقق ذاتيتهم ، وتشجع المنافسة مع غيرهم من الصفوف الاخرى ، مما يؤدي الى نهوض المجموع في الصفوف كافة<sup>(٢)</sup> .

٤ - اشراك التلاميذ في تنظيم المدرسة وفي تحديد اوجه النشاط بهم وامر اهميته أيضاً فقد اصبح من الاهداف المرغوبة في تربية التلاميذ المجيء في نظام ديمقراطي ، ومعنى هذا ان لا تستبد السلطة العليا في المدرسة بأمر ادارتها ، بل تعودهم على تحمل المسؤولية ، وحل هذه المشاركة تنهي لهم الفرصة لتحسين النظام في المدرسة ورفع الروح المعنوية العامة فيها .

٥ - يعمل المدير على تنمية الاتجاهات السليمة الصالحة في نفوس التلاميذ بتهيئة الظروف والمواصفات لممارسة هذه الاعمال ، وتقديم المعونة اللازمة في سد حاجات التلاميذ وحل مشكلاتهم<sup>(٣)</sup> . وخلق المناسبات المختلفة التي تعمل على تنمية العلاقات الطيبة بين التلاميذ بعضهم وبعض ، وبين التلاميذ وأساتذتهم ، وبين الاساتذة والآباء<sup>(\*)</sup> .

---

(١) محمد عطية الابراشي : الاتجاهات الحديثة في التربية ، ص ٣٧١ .

(٢) رياض منقربوس : الادارة المدرسية ، ص ٥١٢ .

(٣) انظر : محمود شافعي : التربية وتطبيقاتها في المدرسة ، ص ١٤٨ .

(\*) انظر التفاصيل في دليل المدرسة الثانوية العامة ، ص ٦٠ ومحمد الشافعي ، المصدر السابق ص ١٤٨ .

## ب - اما بالنسبة لمساهمة التلاميذ في ادارة المدرسة :

فلقد عرف اكثر المربين : التعلم « بأنه تعديل في السلوك ناتج عن الخبرة والتدريب » فالطالب يتعلم ما يعمل وما يمارسه Learning by doing او ما يساهم او يشارك فيه « وقد دلت الابحاث التربوية ان ممارسة التلاميذ لبعض مسؤوليات الادارة تقدم لهم نوعا من التدريب الاجتماعي للتلاميذ فيما اذا كان هناك تشابه بين الحياة داخل المدرسة وخارجها .

كذلك اظهرت البحوث « ان مساهمة التلاميذ في تنظيم المدرسة والادارة قد نجحت فيما اذا توفر لها المدراء الأكفاء والمشرقيين المؤهلين ، وعملت على تقليل مشكلات النظام وتحسين موقف الطلاب من المدرسة وربط المدرسة بالحياة العامة »<sup>(١)</sup> رغم الصعوبات التي تواجه ادارة المدرسة في مساهمة التلاميذ في ادارتها .

ج - الا ان الصعوبات التي تعترض مساهمة التلاميذ في ادارة المدرسة كثيرة نذكر منها على سبيل المثال :

١ - ان الطلبة كثيرا ما تنقصهم الكفاءة وعدم تقديرهم لاهمية المسؤولية المسندة اليهم .

٢ - ان سوء العلاقة بين بعض التلاميذ كثيرا ما تعمل على انقضاءهم الى مجموعتين يختلفان في الرأي وبالتالي يؤدي الى خلق ازمة فمشكلة تسوء بسببها العلاقات الانسانية بينهم<sup>(٢)</sup> .

٣ - عدم تعاون هيئة المدرسة لنجاح فكرة مساهمة الطلبة في الادارة لرغبة المدرسين في السيطرة على التلاميذ .

---

Encyclopedia of Educational Research., Op. Cit., (١)  
1250—1251.

(٢) محمد السيد مدير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية ص ١٤٣ .



٤ - عدم إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم واسناد المسؤوليات اليهم،  
جعل التلاميذ ينصرفون الى امور اخرى غير المساهمة في الادارة  
والحياة الاجتماعية .

وقد دلت التجربة في كثير من المدارس في الخارج ان هذه  
الصعوبات السابقة الذكر يمكن التغلب عليها ، وان مساهمة التلاميذ في  
ادارة المدرسة مضمون نجاحها في اي مدرسة بتعاون المدرسين والعناية باعداد  
التلاميذ بالاشتراك في الادارة ، على ان يكون التوسع في مساهمة الطلبة  
تدرجيا وان تعين وتحدد سلطاتهم ونواحي نشاطهم .

من هذا كله يظهر لنا ان تربية التلاميذ للحياة امر له اهميته ولا يمكن  
ان تتم تربيتهم على هذا النحو الا بتحميلهم بعض مسؤوليات العمل بالمدرسة  
لتشجيع فرديتهم وتسميتها وتعويدهم على العمل الاجتماعي التعاوني المبني على  
العلاقات الاجتماعية بين الافراد كمجموعة واحدة ، اذ ان العلاقات  
الانسانية هي النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد<sup>(١)</sup> وقد  
اثبتت الابحاث كذلك ان البرنامج الخاص « بالنظام العام بالمدرسة » لا تقوم  
له سبل النجاح الا اذا شارك الطلاب في تخطيطه وتنفيذه والاشراف عليه .

#### ٤ - النظام في المدرسة الثانوية :

تختلف المدرسة الثانوية الحديثة عن المدرسة القديمة في كثير من  
الاتجاهات فقد عنت المدرسة الحديثة بالطلاب الذي اصبحت محورا للعملية  
التعليمية بما تشمله من نظام ومناهج وكتب وطرق التدريس<sup>(٢)</sup> فراعت  
الفروق الفردية وخصائص الطالب في كل مرحلة من مراحل نموه ،  
وصارت المواضيع متنوعة مشوقة ، واصبح النظام في المدرسة مبنا على الضبط

(١) د. احمد زكي صالح : علم النفس في الادارة والصناعة ،  
ص ٢٨٤ - ٢٨٥ .

(٢) محمود شافعي : المصدر السابق ، ص ١٥١ - ١٥٢ .

المذاتي والحرية التي تتاح للطالب ضمن حريات الآخرين ، من غير حاجة الى استعمال وسائل الضبط المصطنعة كالعقاب والثواب . وهذا لا يتم للطالب الا اذا ساد جو المدرسة جو من الحرية المنظمة والعلاقات الاجتماعية الحسنة بين الادارة وهيئة المدرسة من جهة وبين المدرسون انفسهم من جهة اخرى . وان احترام المدرس لتلاميذه ينبعث الثقة في نفوسهم وسيحصلون على احترام النظام<sup>(١)</sup> .

وخير انواع الضبط الحديثة ، هي تلك الانواع التي يتم فيها التعاون الذي يقوم على جهد المدير والمدرسين المشترك ، فاذا ما حدثت مخالفة من احد التلاميذ فيجب ان تتحرى عن اسبابها ، وبني عرفنا الاسباب كان في الامكان حلها باسهل الاساليب والطرق .

واذا ما اردنا ان نستعرض سياسة وزارة التربية تجاه النظام والضبط المدرسي ، فقد طنت الى هذه الناحية واولتها عناية كبيرة . وأشارت اليها في المادة الأربعين<sup>(٢)</sup> من نظام المدارس الثانوية ، والتي تنص على ما يأتي :  
ترمي الوسائل الانضباطية الى اصلاح الطالب وتوجيههم لا التشهير بهم او الانتقام منهم ، ويتم ذلك بالوسائل الكثيرة منها :

- ١ - التنبيه .
- ٢ - الحرمان من الامتيازات .
- ٣ - الانذار بكتاب موجه الى الطالب يبلغ به وليه .
- ٤ - التوبيخ المسجل ويكون بكتاب يوجه الى الطالب ويبلغ به وليه .

---

James Bartlett, Edmonson., The Administration of (١)  
the Modern Secondary School, P. 237.

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤ لسنة ١٩٥٤) مع تعديلاته،  
مادة ٤٠ ص ١٤ - ١٥ .

- ٥ - التكمير ويكون بكتاب يوجه الى الطالب يبلغ به وليه .
  - ٦ - الاخراج المؤقت الذي لا يزيد على اسبوعين ويعلن في لوحة الاعلانات ويخبر به ولي الطالب .
  - ٧ - الفصل يكون لما تبقى من السنة ويعلن على لوحة الاعلانات ويخبر به ولي الطالب ويعتبر راسيا في تلك السنة .
  - ٨ - الطرد وهو حرمان الطالب من حق الدوام في المدارس ولا ينفذ الا بموافقة مدير معارف اللواء .
- ويجوز قبول الطالب المطرود بعد مرور تلك السنة الدراسية ، كما انه لا يعاد بسهوله الا باتباع الخطوات الآتية ضامنا لعدم الخروج على النظام في المستقبل :
- أ - يعاد النظر في امر قبول الطالب المطرود من المدارس اترسية بعد مرور السنة الدراسية التي عوقب بالطرد فيها بناء على عريضة يقدمها بهذا الخصوص الى مديرية معارف اللواء .
  - ب - ترسل مديرية معارف اللواء عريضة الطالب المطرود الى المدرسة ليبت فيها مجلس المدرسين ويعتبر قراره نهائيا ، وله ان يطلب من الطالب ودلي امره التهديدات التي يراها ضرورية .
  - ج - تبث اذاعة المدرسة بقرار مجلس المدرسين الى مديرية معارف اللواء ووزارة المعارف وتخبر دوائر التجنيد بقرار عودة الطالب الى الدراسة . وهذه اجراءات كفيفة باتعاظ الطلاب وإيقانه عند حده في المستقبل .

وقد نصت المادة الحادية والاربعون « على صلاحيات المدير في انزال العقوبات الانضباطية على الطلاب المخالفين : للمدير ان ينزل بالطالب

العقوبات ١ ، ٣ ، ٣ ، ٣ من المادة « الأربعين » بناء على طلب أحد المدرسين \*  
 وله ان ينزل العقوبات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٤ ، ٤ ، ٥ عندما يرى ضرورة لذلك \*  
 والمجنة الانضباط : ان تنزل العقوبات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٤ ، ٤ ، ٥ وللمجلس  
 المدرسين ان يوقع كل العقوبات ... على ان عقوبة الطرد لا تعتبر نهائية  
 الا بعد مصادقة مديرية معارف النوا (١) \* كما نصت المادة « السابعة  
 والثلاثون » من نظام المدارس الثانوية الحالي : على ان الاصل في النظام  
 والانضباط في المدارس الثانوية « أن يكون ذاتيا (\*) وان يستند الى شعور  
 الطالب بالمسؤولية الذاتية عن ادارة انفسهم وتوجيه سلوكهم وفقا للمصنفات  
 الخلقية الرفيعة وعلى أعضاء الهيئة التدريسية ان يكونوا قدوة صالحة للطلاب  
 في تصرفاتهم داخل المدرسة وخارجها ويقدموا النصيح والارشاد لمخلق جو  
 مدرسي صالح (٢) \* وتتوصل المدرسة الثانوية بشتى التدابير لبحث الطلاب  
 على الاجتهاد والتعاون والخدمات \* والاتجاه الحديث في الضبط - كما  
 ذكرنا - ان يكون تعاونا ووقائيا في نفس الوقت ويرمي الى حسن التوجيه  
 والاصلاح \* وقد تتسائل عن اسباب الخروج عن النظام في المدرسة ، مما  
 لا شك فيه ان هناك اسباب كثيرة لسوء النظام : فمنها ما يرجع الى المدير  
 نفسه لكونه متراخيا او الى المدرسين انفسهم او الى طرق التدريس الفجة  
 او الى المنهج او الى كره الطالب للمعلم المدرسي (٣) \* وهناك اسباب اخرى

(١) نظام المدارس الثانوية رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ مع تعديلاته ( مادة  
 ٤١ ) ص ١٥ .

(٢) المصدر نفسه مادة (٣٧) ص ١٣ .

(٣) انظر ما جاء في كتاب Stanly W. Williams, Op. Cit., PP  
 379—381.

حول اسباب سوء النظام في المدارس من دراسة قام بها كل من :  
 Garret : W. and Beeman Philips.

في اكثر من ٢٠٠ صف دراسي في ولاية انديانا بامريكا .



يمكن ارجاعها الى المنزل او التربية اليتية غير السليمة والتي تعكس آثارها في سلوك الطالب في المدرسة .

ويمكن التغلب على هذه الصعوبات بتعاون المدير مع المدرسين في ضبط المدرسة وتنظيم اعمالها حيث يسود النظام ويتوافر للتلاميذ الوقت للعمل .

ففي الواقع ينتظر من مدير المدرسة ان يعرف احوال كل تلميذ في مدرسته فيشجع من يستحق التشجيع منهم ، ويهذب من يحتاج الى مساعدة . وان فهم النظام المدرسي على انه طاعة عمياء يتعارض مع ما تتطلبه مرحلة المراهقة من فاعلية ونشاط . ويمكن غرس عادة النظام في نفوس الطلبة عن طريق اسناد بعض المسؤوليات كالمحافظة على النظام اثناء الدخول الى الصفوف والكلام بعد الاستذان واشراك التلاميذ في ادارة المناقشة في الصف وعدم مقاطعة الآخرين واحترام آرائهم<sup>(١)</sup> .

#### ٥ - الادارة المدرسية واعضاء الهيئة التدريسية :

لقد تطورت العلاقة بين مدير المدرسة وهيئة المدرسة بتطور مفهوم الادارة المدرسية فالعلاقات الحسنة بين المدرسين والمدير تؤثر بدورها في سير العملية التعليمية في المدرسة وترفع من الروح المعنوية بينهم وتؤدي الى التعاون المشترك بين المدير وهيئة المدرسة بما يحقق اهداف المدرسة . فاذا لم تنجح الادارة المدرسية الى جعل المدرسين يتفقون على الاهداف التي تسعى المدرسة الى تحقيقها ، اضطرب سير العمل المدرسي وساز المدير في ادارته على غير هدى وبصيرة .

ومما لا شك فيه ان الجو التعاوني السليم في المدرسة يتطلب من مدير

---

(١) دراسة لكل من ( Knut Larson & Melvin and Karpac ) : 380—381 PP. Ibid.,

حول كيفية التغلب على سوء النظام في المدرسة الثانوية .

المدرسة ان يهيء للمدرسين افضل ظروف العمل لا ان يفرق ليسود بل ان تصديع الصف وتشتيت الكلمة ستؤدي الى فشل المدير في اداء رسالته التربوية .

بل ويهتم بمشكلاتهم ومصالحهم وحاجاتهم ، وان يستمع الى آرائهم في معالجة مشكلات المدرسة ، ويأخذ بالصائب منها . كل هذا سيشعرهم بان خطة العمل في المدرسة هي من اتجههم وهكذا ستمو عندهم مسؤولية العمل والاخلاص فيه ، وان اخذ المدير بآراء مدرسيه واهتمامه بمشكلاتهم تعتبر من مزايا المدير الناجح وليست ضعفا او تهاونا<sup>(١)</sup> .

#### ٦ - مسؤوليات اعضاء الهيئة التدريسية :

اعل من اهمهم ميزت الادارة الناجحة هي : « تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل عضو من اعضاء الهيئة التدريسية . وتتألف هيئة كل مدرسة من مدير ومعاونيه وعدد من المدرسين والكثبة وغيرهم من الموظفين حسب ما تقتضيه حاجة المدرسة<sup>(٢)</sup> .

أ - وأول اعضاء(\*) الهيئة التدريسية بعد المدير هو معاون وله نفس واجبات المدير ومسؤولياته فاذا تأخر مدير المدرسة عن الدوام مثلا ، قام معاونه بمسؤوليات الادارة واشرف على سير العمل فيها سواء اكانت اعمال ادارية ام فنية .

---

(١) لقد . من ستيكل : رجل الادارة ، ص ١٥١ .

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ ( مادة ١٢ ) ، ص ٦ .

(\*) يعين معاون للمدرسة الثانوية ، اذ بلغ عدد طلاب المدرسة مائتي وخمسين طالبا ومعاون آخر لكل مائتي طالب ، اضافة للعديد المذكور انظر الفقرة (١) من المادة (١٣) من نظام المدارس الثانوية رقم ٥٤ لسنة ١٩٥٤ .

ب - اما المدرس الاول : فيتم اختياره كما نصت عليه التعليمات<sup>(١)</sup> من بين المدرسين المتنازعين الذين خدموا في المرحلة التي يدرسون فيها ما لا يقل عن (١٠) سنوات ممن تتوفر فيهم مقومات الكفاية والخبرة والتقارير الحسنة ، الى جانب المؤهلات الدراسية الاكاديمية والتربوية ، ويتم الاختيار بالاتفاق بين مدير المدرسة ومدير التربية في اللواء وفقا للاسس المذكورة على ان يقترن ذلك بموافقة مديرية التعليم العامة . وقد اثبت المدرس الاول نجاحه في اكثر بلدان الغرب وامريكا . ويطبق بنجاح في العربية المتحدة وجرت محاولة لتجربته في بضعة مدارس<sup>(\*\*)</sup> ثانوية عندنا ويقوم المدرس الاول بالمدرسة الثانوية باعمال فنية وادارية .

ففي مجال الواجبات الادارية يشترك هيئة المدرسة في اجتماعات المدرسين لتنظيم العمل في المدرسة ، ويدرس المقترحات الخاصة لشراء الكتب للمدرسين والطلاب . اما في واجباته الفنية : فيمكن اعتباره الموجه الفني المقيم في المدرسة وتتلخص واجباته في هذه النواحي :

- ١ - عقد اجتماعات مع المدرسين لدراسة وتوضيح اهداف مناهج الدراسة الثانوية<sup>(١)</sup> .
- ٢ - مناقشة طرق التدريس المفضل اتباعها في تدريس بعض مفردات المنهج .
- ٣ - كيفية توزيع مفردات المنهج في خطة المدرسين وتبع ما ينتج عنها .

(١) وزارة التربية : انظر في مجموعة التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل التعليمية والادارة المدرسية رقم (١) لسنة ١٩٦٧ . ص ٩٧ - ١٠٠ .

(٢) انظر في : نظمي خليل : الاشراف الفني في روحه وتطبيقاته ، مكتبة نهضة مصر ١٩٥٩ ، ص ٨٢ - ٨٣ .

(\*\*) تذكر على سبيل المثال : الاعدادية المركزية للبنين والثانوية الشرقية للبنات ببغداد .

- ٤ - يساعد المدرسين في التغلب على الصعوبات التي تصادفهم \*  
 ٥ - توجه المدرسين الجدد في مجال العلم والتربية ومساعدتهم على النمو  
 انشاء الخدمة (١)

ج - المدرس : هو من يعهد اليه امر التدريس في المدارس الثانوية وهو من خريجي إحدى الكليات « ككلية التربية (الآداب) » ، وكلية البنات وما شابهها » ولم تعد مهمة المدرس تقتصر على التعليم ، كما كانت بالأمس ، بل أصبحت تعني بتربية الطلاب وتعهد نموهم العقلي والجسمي والوجداني ، وهذا يتطلب من المدرس اعدادا خاصا يؤهله للقيام بمهام التدريس في المدارس الثانوية \*.

فمدرس المدرسة الثانوية يجب ان يكون مدرسا تدريبيا مهنيا عارفا باصول التدريس ومبادئ التربية وعلم النفس ، بالإضافة الى تخصصه في مادة معينة ، وان يحيط علما بوظيفة المدرسة الثانوية واهدافها \*.

ويجب ان يتميز مدرس « المدرسة الثانوية » بالميزات الكثيرة منها : الثقافة العامة « النظرية » غير القاصرة على تخصصه ومهنته ، الصحة النفسية ويتجلى ذلك في خلوه من الاعراض الشاذة الصريحة العنيفة او الخفيفة وشرطها الاساس تكامل الشخصية المقبولة ، والنضج الانفعالي ويظهر ذلك من الهدوء في المناقشة والمرونة في معاملة التلاميذ وعدم الميل للسلوك العدواني ، والتقمص الوجداني والحساسية للمشاعر وروح الاسماح وغيرها (\*) \*.

اما اعمال مدرس المدرسة الثانوية : فهي كثيرة ومنوعة اذ تقع على

(١) انظر في : وزارة التربية والتعليم ( ج . ع . م ) دليل المدرسة الثانوية العامة ص ٦٨ \*

(٢) انظر ما جاء في : د. احمد عزت راجح ، اصول علم النفس ص ٦١٦ و د. احمد زكي صالح : علم النفس في الادارة والصناعة ، ص ١٨٤ - ١٨٥ \*



عائقة أعمال كثيرة تشمل على :-

أ - الأعمال الفنية المختلفة منها :-

- ١ - المساهمة في الحياة المدرسية كالنشاط المدرسي والخدمات العامة .
- ٢ - معاملة التلاميذ على أساس الاحترام والتقدير والعدالة .
- ٣ - دراسة اهداف المنهج وربطه بالحياة .
- ٤ - الاهتمام بطرق التدريس والتأكيد على نشاط الطالب وفعاليته أثناء  
الدرس .
- ٥ - تعزيز الطالاب على العادات الحسنة كالتفكير العلمي ودقة الملاحظة .
- ٦ - التعاون مع زملائه المدرسين في تبادل الخبرات ومحاولة الاستفادة من  
بعضهم البعض .
- ٧ - توفير وسائل الايضاح والاتجاه نحو الناحية العملية في التعليم تمشياً مع  
القول ( ما يعملته التلميذ يتعلمه ) .

ب - كما انه يقوم بالأعمال الادارية الكثيرة :-

كالإشراف على النظام عند دخول التلاميذ الى الصفوف وخروجهم  
منها ، وتسجيل غيابات التلاميذ والتأخر الصباحي لمعاونة الادارة في التغلب  
على هذه المشكلة ، والمشاركة في توزيع التلاميذ على الشعب ، وفي وضع  
المجدول المدرسي ، وتوزيع الكتب المدرسية على التلاميذ ، والاشتراك في  
بعض اللجان المدرسية التي يسميها المدير ... الخ .

د - وفي نظام المدارس الثانوية ما يشير الى وجود مرشد الصف<sup>(١)</sup> :  
مرشد الصف هو احد المدرسين الذين يعهد اليهم ارشاد الصف وتوجيهه

---

(١) انظر في نظام المدارس الثانوية وتعديلاته رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ ،  
مادة (٢٠) .

ويفضل من له دروس أكثر من غيره في ذلك الصف الذي يعهد إليه بالإشراف عليه ووظيفته هي قيادة التلاميذ قيادة حكيمة تهدف إلى إرشادهم وتوجيههم وحل المشكلات التي تصادفهم \*

كما أن من واجباته الأساسية هو : الاتصال بالمدرسين ليتعرف على سلوك الطالب عن طريقهم ويخصص سجلاً خاصاً للتعرف على كل طالب من طلاب صفه لمعرفة سلوكه ومستواه العلمي ، علاقته بزملائه ، مشكلاته في البيت والمدرسة كما يتصل بأولياء أمور التلاميذ عند حدوث مشكلات تخص ابنائهم للتعاون معهم على حلها ، ويشرف على نظافة الصف وتربيته \*

هـ - وفي بعض الدول المتقدمة يعين « مشرف اجتماعي » (\*) في كل مدرسة ثانوية ، إذ يعتبر حلقة الاتصال بين الطلاب بعضهم وبعض ، وبينهم وبين مدرسيهم وبين المدرسة والبيت . لذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود « المشرف الاجتماعي » في مدارسنا الثانوية ، لغرض الارتشاد والتوجيه . ولعدم وجود الشخص الذي يقوم بهذه المهمة ، ولعل من أهم واجبات المشرف الاجتماعي هي :-

معاونة الطلاب على التغلب على الصعوبات الدراسية والمشكلات الأخرى ، تنظيم الحياة الاجتماعية داخل المدرسة عن طريق الإرشاد والتوجيه والمساهمة في النشاط المدرسي ، وتحسين العلاقة بين المدرسة والمدارس الأخرى ، الاتصال بالآباء لفهم مشكلات بعض الطلاب والإشراف على السفريات المدرسية والمخيمات الكشفية \*

من هذا يتضح لنا أن تنسيق أعمال أعضاء الهيئة التدريسية ، عملية صعبة ، وعلى المدير أن يبدل المسؤوليات بين فترة وأخرى بين الأعضاء

---

(\*) أن نظام المشرف الاجتماعي مطبق في الجمهورية العربية المتحدة ، ولبنان وسوريا -

نغرض تنمية ومعرفة طاقاتهم في شؤون الإدارة<sup>(١)</sup> . وهذا يتطلب من المدير حسن الدراية والعزم والكفاءة والعدل .

والآن لنعد الى دراسة واستعراض المجالس المدرسية وأهميتها في سير العمل المدرسي :

#### ٧ - المجالس المدرسية :

في المدرسة الثانوية : مجالس دائمية ، ومجالس مؤقتة ، ومن أهم هذه المجالس هو : مجلس ادارة المدرسة : ويتكون هذا المجلس عادة من مدير المدرسة والمعاون أو معاونين والمدرسين الأوائل ( ان وجدوا ) والمدرسين ، وأهم عمل يقوم به مجلس ادارة المدرسة هو وضع الخططة العامة لتنظيم المدرسي . والتعاون في حل الصعوبات المدرسية ، وتنظيم العلاقات الانسانية ، والعناية بالنشاط المدرسي .

وقد نصت « الثامنة عشرة » من نظام المدرسة الثانوية<sup>(٢)</sup> على ان : « يتألف مجلس المدرسين من معاونين والمدرسين ، ويجتمع برئاسة المدير ، او من ينوب عنه من اعضاء المجلس للتداول في شؤون المدرسة العامة ووسائل تقدمها والنظر في القضايا الانضباطية للطلاب عندما تحال اليه ، ويجتمع المجلس بدعوة من المدير او من ينوب عنه مرة في الشهر أو كلما دعت الحاجة الى ذلك ، ويجب ان تدون قرارات المجلس في سجل خاص مقررة بتوقيع الرئيس والاعضاء .

وتشير المادة « ١٩ » من النظام<sup>(٣)</sup> ان المدير يؤلف في مطلع كل عام

---

Cluade W. Fawcett, Policy and Practice in (١)  
Secondary Administration, (Mac—Millan Company, New—  
York: 1964) PP. 49—50.

(٢) انظر نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته ، مادة (١٨) ص ٨ .

(٣) انظر : نظام المدارس الثانوية مع تعديلاته ، مادة (١٩) ص ٨ .

دراسي اللجان الآتية :

- ١ - لجنة الانضباط .
- ٢ - لجان الدروس والامتحانات .
- ٣ - لجنة المبيعات .
- ٤ - لجنة الفعاليات اللاصفية .

ولكل لجنة من هذه اللجان وظائفها ومسؤولياتها المحددة ، لتعرف ما عليها من اعمال وكيفية اتصال هذه الاعمال باعمال اللجان الاخرى ومدى مساهمتها في حل مشكلات المدرسة وتنظيم امورها . فـلجنة الانضباط : تتألف برئاسة مدير المدرسة او معاونه او وكيله في انشاء غياب المدير وعضوين اخرين يعينهما المدير من بين اعضائه وتجتمع بدعوة من رئيس اللجنة الانضباطية وتوقع العقوبات الانضباطية بموجب نظام المدارس الثانوية أو تقرر احوالها على مجلس المدرسين مع تقديم محضر جلسة مجلس الانضباط للاستشارة به في فرض العقوبة . ويعتبر مرشد الصف عضوا طبيعيا في لجنة الانضباط عند عرض اي قضية تتعلق بطلاب صفه وفي المدارس الثانوية الصغيرة التي يقل عدد المدرسين فيها عن ثلاثة فيجتمع المدير عادة بصلاحيات مجلس الانضباط<sup>(١)</sup> .

اما لجنة الدروس والامتحانات : فتتألف عادة في كل مدرسة لجان للدروس تختص كل واحدة بموضوع او بمجموعة من الموضوعات المتقاربة التي يتألف منها منهج الدراسة . وتختار كل لجنة رئيسا ، وتجتمع كل لجنة في كل شهرين مرة على الاقل ، وتذكر في الامور المتعلقة بوضع مستوى اسئلة امتحانات آخر السنة وتصحيح الدفاتر الامتحانية ، كما عليها ان تقدم آخر السنة تقريرا عن اعمالها الى ادارة المدرسة تبين فيه ملاحظاتها

---

(١) المصدر نفسه ، مادة (٢٠) ص ٨ - ٩ .



عن المناهج والمشكلات التي يجب حلها في السنة القادمة مع احصائية عن نسبة النجاح والرسوب في مواضعها وأسباب ذلك<sup>(١)</sup> . اما لجنة المبيعات فهي تقوم بشراء جميع ما تحتاجه المدرسة وفقا للتعليمات التي تصدرها وزارة التربية من كتب واثاث للمدرسة ومساعدة الطلاب الفقراء بشراء الملابس والحاجيات لهم .

كما تعين لجان الفعاليات والنشاط المدرسي ، وفقا لامكانيات المدرسة ، ويختب لكل لجنة ويشترك مع كل لجنة في التخطيط والدراسة والتنفيذ<sup>(٢)</sup> .

#### ٨ - الادارة المدرسية والبيت :

يقوم البيت بتربية الطفل وتعليمه واكسابه الخبرات الهامة ، ولا ينتهي دور البيت بمجرد دخول الطفل المدرسة ، بل انما يستمر تعاونه مع المدرسة بما ينهي من افضل الظروف المناسبة لتربيته تربية صحيحة .

لذا كان توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت امر ضروري من الناحية التربوية والنفسية فان وجدت الثقة بين البيت والمدرسة وجد التعاون ، ويمكن للمدرسة ان تخطو خطوة اخرى نحو توثيق هذه العلاقة بين المدرسة والبيت باثشاء مجالس الآباء والمدرسين<sup>(٣)</sup> . وتأتي هذه الخطوة في العادة كما يقول الدكتور « ابو الفتوح رضوان » في كتابه « المدرس في المدرسة والمجتمع »<sup>(٤)</sup> بعد ان يألف كل من المدرسة والبيت صاحبه ، وتظهر الحاجة الى تنظيم جهود كل طرف والتسيق بينهما .

(١) المصدر نفسه ، مادة (٢١) ، ص ٩ .

(٢) المصدر نفسه ، مادة (٢٢ - ٢٣) ص ٩ .

(٣) عبد الصمد السامرائي : كيف تؤسس مجالس الآباء والمدرسين في الولايات المتحدة الامريكية . ملحق المعلم الجديد ، بغداد ٩٦٢ ، ص ٥ .

(٤) د . ابو الفتوح رضوان : المصدر السابق ص ٢١٠ .

## ٩ - مجالس الآباء والمدرسين (\*) "Parent-Teacher Conferences"

تتجلى الصلة بين البيت والمدرسة في اجتماعات تعقد يحضرها أولياء أمور التلاميذ والمدرسين ومن ترى المدرسة دعوتهم للاستعانة برأيهم فيما يستدعي من تبادل الآراء عن أحوال المدرسة وشؤون تلاميذها • وإن هذه الاجتماعات جزء من عملية التربية باعتبارها عملية إنسانية ، وهي لا تقل أهمية عن اكمال مناهج الدراسة ، فيجب ان تنظم هذه الاجتماعات بما يضمن الحصول على تعاون الآباء والأمهات ، ويجب ان تبذل الجهود في سبيل اقبالهم على المدرسة ونطوعهم للاستئثار معها في حمل مسؤولياتها والتعاون في تربية الطلاب تربية متكاملة ، والنهوض بالبيئة في الوقت نفسه :

أ - والاجتماعات الآباء والمدرسين اثر عظيم في المدرسة ونظامها وحياتها الاجتماعية والعلمية ، كما يوضحها « روت سترايج » في كتابه « التقرير الى آباء التلاميذ » يمكن تلخيص بعضها نـ

١ - تحقيق التعاون بين المدرسة والبيت ، وازدياد معرفة الآباء والمدرسين بعضهم البعض •

٢ - تتاح للمدرسين فرصة شرح فلسفة واغراض المدرسة ومنهجها في التعليم •

٣ - تزداد قدرة الآباء على اعطاء معلومات قيمة عن ظروف التلميذ وحاجاته وميوله ومشكلاته المدرسية والمنزلية ، كما انهم يستطيعون مساعدة المدرس على شرح مثل هذه الحقائق •

٤ - ويعرف الآباء كذلك وجهة نظر المدرسة ويطلعون على اساليبها في

---

(\*) يمكن للزيادة في الاجتماعات الحديثة بهذا المجال ، الرجوع الى :  
Paul B. Jacobson and W. C. Reavis, The Effective  
School Principal in Elementary and Secondary School, PP.  
468—469.

التربية والتعليم وبذلك تزداد ثقتهم بها ، ويلبسون مطالبها تلبية مقرونة بالأقناع بصواب ما تسير عليه من نظم وقواعد<sup>(١)</sup> .

٥ - كما ان للمدرسة امكانية هامة لتبادل الخدمات مع المجتمع ، ويعتبر مجلس الآباء والمدرسين احد اجهزة تنمية المجتمع<sup>(٢)</sup> .

٦ - اما من جانب التلاميذ فان هذه الصلة ترفع من شأن المدرسة ومدرسيها في نظرهم وتزيدهم حبا فيها وإذعانا لمطالبها . كما وتعمل المدرسة كذلك على دوام الصلة بخريجيتها عن طريق هذه الاجتماعات .

٧ - هذا الى ان هذه الاجتماعات تلقى فيها بعض المباحث التعليمية التي يعدها احد آباء التلاميذ او بعض رجال التربية او غيرهم ممن تدعوهم ادارة المدرسة .

٨ - كذلك يمكن الاستفادة من خبرات الآباء في ألوان النشاطات المختلفة الى جانب المحاضرات التعليمية : كالنشاط الفني ( التمثيل ، الحفلات معارض الرسم ، والهوايات ، والسفرات والمباريات الرياضية ومكتبة المدرسة ) . اضافة الى اشعار التلميذ بان لولي امره رأيا فيما يجري من أمور تخصه في المدرسة ، واشعار ولي الامر بأنه يشارك في التربية التعليمية لولده وان مدرسه مسؤول عنه في المدرسة والبيت<sup>(٣)</sup> .

ب - ولكن كيف تضمن المدرسة الثانوية التعاون بين اعضاء جمعية

---

(١) روث سمنرانج : التقرير الى آباء التلاميذ ، ترجمة د. محمد خليفة بركات ، القاهرة دار النهضة العربية ١٩٦٤ ، ص ٢١٨ .

(٢) اسماعيل رياض : لماذا وكيف تدار مجالس الآباء والمعلمين ، ١٩٦٦ ص ٣٠ .

(٣) انظر التفاصيل فيما جاء بتعليمات مجالس الآباء والمعلمين لسنة الدراسية ١٩٦٥ - ١٩٦٦ ( مديرية تربية الكرخ ، بغداد ) ص ٢ - ٣ .

## الآباء والمدرسين ٤ :

ان ضمان التعاون يتم بالوسائل الكثيرة وتقع في الواقع مسؤولية نجاح الاجتماع او فشله على عاتق اعضاء الهيئة التدريسية وهذا النجاح مرهون بالتخطيط للاجتماع بتنظيمه :

١ - ان الغرض الاساسي لمجلس الآباء والمدرسين هو الحصول على تعاون الآباء انفسهم ، وليس جمع المال وان امن الآباء بالمجلس واهدافه بذلوا المال عن طيب خاطر ورضا .

٢ - يجب ان لا تقتصر هذه الاجتماعات على المخطب والكلام ، بل يجب ان تستفد المدرسة بخبرات الآباء ورغباتهم .

٣ - لا يستطيع معظم الآباء ان يكونوا موضوعيين في نظرتهم الى اولادهم ، لذا ينبغي على هيئة المدرسة ان تجنب تقديم بطريقة مباشرة ، لأن النقد يفسد العلاقة التعاونية<sup>(١)</sup> .

٤ - ان تعمل المدرسة على دعوة الآباء بين فترة واخرى ليكونوا على اتصال دائم بها .

٥ - الاهتمام بالآباء في المدرسة ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

٦ - العمل مع الآباء على قـدم المساواة فهنا كان مستواهم الثقافي والاجتماعي<sup>(٢)</sup> .

---

(١) كاترين أ . ديفيلين : اجتماعات الآباء والمدرسين ، ترجمة  
د . محمد الهادي عفيفي ( دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٤ ) ص ٢٢٧ .  
(٢) انظر في دراسة :

Baruch, Dorothy W., Parent and Teachers Work Together,  
(National Education Association Journal December, 1941)  
PP. 32-35.



ج - وقد تمنى مجالس الآباء والمدرسين بالفشل في كثير من مدارس الثانوية ، وإن لهذا الفشل أسبابه وجذوره :

وإن هذه الأسباب تتلخص في رأينا بما يلي :-

١ - أن معظم أولياء أمور الطلبة من الأميين ، وليس لديهم الجراحة الكافية لدخول المدرسة ، بالإضافة إلى جهلهم بقيمة التعاون بين المدرسة والبيت في نجاح العملية التربوية<sup>(١)</sup> .

٢ - تصور الكثير من الأهليين ، أن الهدف النهائي من هذه المجالس هو جمع المال وأكثر الآباء هم من الفقراء والمعوزين .

٣ - عدم إيمان إدارة أكثر المدارس الثانوية وهيئة المدرسة بنجاح هذه المجالس ونفريتهم من المسؤولية ، وتكمن عيوب الاجتماعات مع الوالدين في نقل العبء الذي يوضع على المدرسين مما لم يتح وقت كاف لهم للعمل .

٤ - مشكلة البنات في مدارسنا ، وما يترتب عليها من مشكلة نظام الأزواج ، حيث لا يتوفر الجو المناسب للاجتماع بالآباء .

٥ - يصعب على المدرسين والمدرسات زيارة بيوت الطلبة ، مما في ذلك بعض المحاذير ، إذ أن مجتمعنا لا يزال مغلقاً ويرزح تحت أعباء التخلف بسبب جهل الآباء والأمهات الذين لا يدركون مغزى هذه الزيارات البيتية ، لمعرفة أحوال بناتهم وابتذالهم في البيت .

فنتحن نرجو أن تشجع مجالس الآباء والمدرسين لأنها بمثابة خطوط الدفاع لحماية الشئ من الهزات الاجتماعية ومن ذنبه الشخصية وغيرها ، وهي لذلك مهمة ، وقد استفرت هذه الاجتماعات في أكثر مدارس

---

(١) د. طه الحاج الياس : الإدارة التربوية ، ص ١٥٦ .

امريكا واوروبا ( انكلترا ) (\*) عن مشروعات ذات شأن في التعليم ونظام المدارس .

#### ١٠ - الادارة المدرسية والسلطات التعليمية والمجتمع المحيط بها :

لكي تؤدي المدرسة رسالتها لابد لها ان تعمل على تحسين علاقتها بالمجتمع ، وتعتبر المدرسة مركز قيادة وتوجيه للمجتمع الذي يحيط بها .  
وتعتبر العلاقات العامة — في الإدارة : مادة جديدة في ميدان العلوم الانسانية بصورة خاصة واصبحت وظيفتها تنسيق الجهود والاجراءات تسيقا يتمشى مع المصلحة العامة<sup>(١)</sup> وترتبط المدرسة الثانوية — بمديرية التربية ووزارة التربية باعتبارها مؤسسة حكومية . كما ترتبط بالمجتمع باعتبارها مؤسسة اجتماعية في آن واحد وتأثيرها على المجتمع ، وتأثرها به مشترك ومترابط . وان رقي المدارس يرتبط ارتباطا وثيقا برقي المجتمع المحيط بها .  
كل هذا يتطلب من ادارة المدرسة ان تعمل على تحسين علاقتها بالمجتمع ، والمدرسة تعتبر في الواقع مركز اشعاع ثقافي للمجتمع ، لذا يجب ان تحسن علاقتها بالامهالي وبمجالات الحياة والعمل في بيئتها .

#### أ - اما علاقة المدرسة الثانوية بمديرية التربية :

ان المدرسة الثانوية ترتبط ارتباطا وثيقا بمديرية التربية في لوائها . ومديرية التربية هي حلقة الوصل بينها وبين وزارة التربية ، ويكون هذا الارتباط اداريا وثقافيا وماليا وثقافيا ، والادارة بحاجة الى المشاركة في الرأي مع مديريات التربية ، ومديرية التربية المواء هي واسطة لمساعدة المدارس في

(١) David Finn., Public Relations and Management, (١)  
P. 15.

(\*) مشاهداتي وحضوري لبعض مجالس الآباء والامهات في بعض المدارس الثانوية العامة والـ  
Grammer Secondary Schools

في ( لندن - بادنكتون ) وريستمينستر عام ١٩٦٦ - ١٩٦٧ .

هذا المجال ، وعليه يجب ان تسود بينها علاقات الود والتفاهم والاحترام المتبادل للعمل على رفع شأن التعليم في هذه المدارس ، باختيار الجميع اسرة واحدة ، فتدأب السلطة المشرفة على المدارس على التوجيه السليم والمساعدة وتذليل الصعوبات التي يتعذر على المدارس التغلب عليها منفردة ، بينما تحرص المدارس على الاستمرارية والتزود بالتصالح والتعليمات والخبرات التي تنقلها تلك السلطات اليها \* ويمكن تلخيص مسؤوليات مديريات التربية بما يلي :-

تزويد المدارس بالمدرسين والمعاونين والكتب والمستخدمين وموظفي المحاسبة ، وتوزيع الانظمة والتعليمات على المدارس بعد اعطاء شروح لها ، الاشراف على سير الامتحانات في هذه المدارس وتصديق الشهادات العامة ، تزويد هذه المدارس بالموازم المدرسية من كتب وقرطاسية وادوات مختبرية ، تشجيع النوان النشاط المدرسي ، توفير الرعاية الصحية ، كما ان مديرية التربية هي الجهة التي تزود المدارس الجديدة بالبنيات وتعين ادارتها وفلاك مدرستها \*

وان الهدف الاساسي من ربط المدرسة الثانوية بمديرية تربية لوانها ، هي خطوة نحو اللامركزية في الادارة التعليمية ، وتشجيع الاستقلال في العمل المدرسي \*

وبما ان مديريات التربية تقوم بالاعمال الادارية والتنظيمية لهذه المدارس ، فعليها ان تستفيد من خبرات مديري المدارس الثانوية ، فيما يخص الحقل الاداري ، ورفع مستوى العملية التربوية في هذه المدارس \* عن طريق عقد المؤتمرات ، والاجتماعات لمديري المدارس الثانوية لتعريف على احتياجاتهم ومساعدتهم في حل مشكلات المدرسة الثانوية \*

ب - اما علاقة الادارة المدرسية بوزارة التربية :

فأمر واضح ، فقد اشرنا سابقا الى دور مديريات التربية على انها حلقة

اتصال بين الوزارات وإدارات المدارس الثانوية ، إلا أن الوزارة هي التي تصدر النظم والأوامر والتعليمات ، وتقرر المناهج والكتب الدراسية ، ووسائل الإيضاح ، والأدوات المدرسية : كالمختبرات والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى . وعلى هذا الأساس ، فإن اتصال إدارة المدرسة بوزارة التربية وثيق الصلة .

#### ج - أما بالنسبة لعلاقة الإدارة المدرسية والمجتمع المحيط بالمدرسة :

فهو من القضايا التي لا تحتاج إلى شرح ، إذ تقوم إدارة المدرسة بدور كبير في توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع المحيط بها ، وهذه الروابط تقوى العلاقات الاجتماعية التي يكون لها أهمية كبرى في تعاونهم ، فواجب المدرسة لا يقتصر على مجرد خلق علاقات اجتماعية طيبة مع التلاميذ ، بل أنه يمتد إلى تكوين علاقات سليمة مع أولياء أمورهم وسائر أعضاء المجتمع الذي توجد فيه المدرسة ، ويتم هذا عن طريق تشجيع أفراد البيئة المدرسية بزيارتها عند إقامة الحفلات السنوية أو الاتصال بالبيئة عن طريق الزيارات وتقديم المساعدات لهم ، أو الاستعانة بالخبراء من البيئة لتقديم المساعدات المدرسية<sup>(١)</sup> .

كما يجب أن يكون باب مكتبة المدرسة مفتوحاً للمطالعين ، وكل هذا يحتاج إلى تخطيط ودراسة للبيئة الاجتماعية .

ومن الواجبات الأخرى التي تقع على عاتق المدرسة تجاه المجتمع هي : محاربة ما في المجتمع من تأخر وخرافات وأوهام سائدة وأفكار وتقاليد ضارة يتلقاها الناس خلفاً عن سلف ويتأثرون بشروطها ومضارها .

ويجب عليها أن تقوم كذلك بعملية انسجام ، يتجاس فيها أعضاؤها جميعاً . فقد جاء الطلبة من بيئات مختلفة ، وطبقات متباينة في أفكارها

---

(١) Van Miller., The Public Administration of American School Systems, PP. 17—18.



ومستواها الثقافي<sup>(١)</sup> . فمهمة المدرسة ان تسعى لايجاد التقارب بين أفراد المجتمع ، وان تجعل منهم كتلة يجمع أفرادها بعض التشابه والانسجام كى تحتفظ بسماتها وخصائصها الفردية الاصلية .

وقد اجريت البحوث المتعددة لمعرفة « العلاقات بين المدرسة والمجتمع »<sup>(٢)</sup> ودلت نتائج هذه الدراسات على ان معلومات الآباء ناقصة عن مدارس ابنائهم ، وانه من الضروري التشديد في ضبط ، والتأكيد على تدريس العلوم ، ورحب الاساتذة والاداريون بمقترحات الآباء والامهات ، كذلك اكد الآباء على الاهتمام أكثر « بالرياضيات ، والاستشارة والتوجيه ، والاعداد للدراسة العالية وبحث مشكلات التدريس » . من هذه الدراسة يتضح لنا اهمية التأييد على العلاقات الانسانية داخل المدرسة وبين الدراسة والمجتمع في نجاح المدرسة والسمو بها ورفع مستواها الثقافي والاجتماعي . وبالنظر لما تواجهه مدارس الثانوية من عجز ونقص وتفاوت ، ما يجعلها بعزل عن البيت وعن المجتمع بصورة عامة ، اذا ما قورنت بوضع المدارس الثانوية في الخارج .

واخيرا وقبل ان نختم هذا الفصل الذي اكتمل فيه دور واهمية العلاقات الانسانية وانعكاسها بوضوح على الإدارة التعليمية ، اذا ما اختسنا توافرها وعم الاختلاف بينها ان نشير الى مجال حيوى آخر هو كيف نقيم الادارة التربوية لمدرستنا الثانوية ؟ . ولتعرف من ذلك مدى تحقيق الادارة المدرسية لاهداف تعليمنا الثانوي ؟

---

(١) د . احمد حسن الرحيم : صلة المدرسة بالمجتمع ، ص ٤٢ .

(٢) Stanly W. Williams, Educational Administration in Secondary Schools, PP. 468—469.

## ١١ - تقييم الإدارة التربوية للمدرسة الثانوية :

### أ - كيف نستطيع تقييم عمل الإدارة المدرسية ؟

يدخل تحت هذا العنصر الأساسي في التقييم أسرة المدرسة من مدير أو وكيله ومدرسين أوائل ( ان وجدوا ) ومدرسين واداريين ومستخدمين .

وان تقويم الإدارة المدرسية يمكن حصرها في مجالات تدخل في العملية التربوية وتتفاعل معها ، فهناك أمور في تقويم مدير المدرسة الثانوية مثل : مؤهلاته ، وتدريبه في أثناء الخدمة ، وتوزيعه للمسؤوليات الإدارية ، ولكن بجانب ذلك توجد جوانب لا يمكن تقويمها إلا بالملاحظة المباشرة ، وفهمه ووظيفته ، هل هو موجه إني أو إداري أو كلاهما ، ونوع إشرافه ، على من يوزع عليهم المسؤوليات ، إلى جانب إشرافه الإداري على شؤون الجدول المدرسي والملفات والأجازات والبريد والامتحانات والتنظيم المدرسي ومدى عنايته بالشجالس المدرسية وحرصه على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في الإدارة المدرسية وكلها أمور وثيقة الصلة بالعملية التعليمية التربوية . هذا إلى جانب دراسة العلاقات الإنسانية التي تسود جو المدرسة الثانوية الحديثة فهي سمة الإدارة الحديثة الناجحة<sup>(١)</sup> .

وأخيرا عند تقويم الإدارة يمكن ان يوجه البحث إلى نوع الإدارة المدرسية هل هي ديمقراطية أو أوتوقراطية أو سلبية ؟ وما نوع العلاقات التي تسودها ؟ وهل تسمح بمناخ العلاقات الإنسانية وهي التي تخفق جوا من الاستقرار والهدوء والطمأنينة ؟ وهل توافر الثقة في القائمين بالعمل ؟ وهل الإدارة مركزية أو لا مركزية ؟ وهل هناك تفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات وتدريب على القيادة ؟ وهل يسود جميع أعضاء أسرة المدرسة إيمان بالعمل ؟ وهل تميز الإدارة على أسلوب عملي سليم يقوم على تحديد

(١) انظر في : دليل المدرسة الثانوية العامة ص ٢٠٦ .

للأهداف والتعريف بها ، والتخطيط لتنفيذ برامجها ومتابعته وتقويمه ؟  
وهل هذه الأهداف معروفة لجميع العاملين<sup>(١)</sup> ؟

ب - وسنحاول عرض ملخصين في تقويم فاعلية الإدارة المدرسية الناجحة ،  
أولاهما :

دراسة الدكتوراه تمت في جامعة جورج واشنطن George Washington<sup>(٢)</sup> أوردها ( صموئيل بيكر ) في أربعة معايير وقائمة (\*) من الأسئلة بكل معيار واشتقت المعايير التجريبية مبدئيا من دراسة في ميادين إدارة الشؤون التجارية والصناعية والتعليمية . ثم قدمت هذه المعايير التجريبية لنقدها الى هيئة مكونة من اثنين وسبعين مديرا من مديري المدارس الثانوية ، وتمتحت هذه المعايير على أساس النقد الذي اشارت به الهيئة وثبتت صحتها بعد استخدامها في تقويم أعمال الإدارة في عشرين مدرسة ثانوية كبيرة من ذوات الشهرة في الإدارة الجيدة ، وهكذا أصبحت هذه المعايير الأربعة ومواصفاتها في صورتها النهائية وهي :

١ - المعيار الأول : تميز الإدارة الجيدة للمدرسة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسؤوليات التي تناسب معها .

يجب ان يعرف كل من المدرسة ، مديرها وموظفوها الإداريون الآخرون وأعضاء هيئة التدريس بها ماهية واجباتهم ومسؤولياتهم ، وبالإضافة الى ذلك يجب ان يعرف كل الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة ما مجال سلطتهم والدور الذي يلعبونه في تنظيم المدرسة .

---

(١) المصدر نفسه ، ص ٢١٠ - ٢١١ .

(٢) Samuels H. Baker, Management Practices in

Large High Schools "Doctoral Dissertation Completed at the George Washington, D. C. 1946. under the direction of Professor James Harold Fox.

(٣) قائمة الاسئلة مؤلفة (٣١) سؤالا : قائمة الصواب والخطا .  
Check - List .

ومن المستحسن تدوين كل المسؤوليات المطلوبة من الموظفين بواسطة  
السلطات الادارية العليا ، وبواسطة المدرسة ذاتها .

٢ - المعيار الثاني : ان الادارة تخدم التعليم ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها  
ووسائل تنفيذها في ضوء اهداف المدرسة ... نكل نواحي عملية  
الادارة - من ادارة واشراف وتقييم - كنواحي مختلفة لعمل مدير  
المدرسة ليست غاية في حد ذاتها ، ولكنها وسيلة لتلك الغاية ، وهي  
تحقيق العملية التعليمية تحقيقا فعلا . فعلى التنظيم التي تهدف  
لخدمة الادارة ووسائل تسيير العمل التي تقوم على عملية التنظيم يجب  
تطويرها ، وفي اذهانتنا اثرها على التعليم فاعمال الادارة يندر تبريرها  
في ضوء تسهيل العمل للادارة او في ضوء البساطة في التنظيم .

٣ - المعيار الثالث : يجب ان تعكس ادارة المدرسة العمل التربوي الذي  
تقوم به المدرسة وان تعكس ايضا خصائص المدرسين الذين يقومون  
بهذا العمل .

تختلف عملية توجيه انواع النشاط التعليمي كثيرا عن عمليات  
التوجيه في الصناعة والتجارة ، اذلا يمكن اعتبار التلاميذ متماثلين ،  
فكثيرا من الفروق الفردية بينهم لا يمكن ان تمحي او تعدل لتناسب  
البرنامج المدرسي . وليس من الحكمة في اكثر الظروف ان نحاول  
محوها او تعديلها كثيرا . وعلى ذلك فعلى التعليم تتضمن ملامحات  
لا حصر لها لانواع النشاط التعليمي الحاجات الطلاب الفردية  
وللمواقف المدرسية المختلفة . ويتطلب هذا تدويرا انسانيا ماهرا من  
جانب المدرسين يحتاج بدوره الى نوع من الموظفين المدربين تدريباً  
عاليا .

٤ - المعيار الرابع : يجب ان تدبر الادارة كل انواع التنظيم والوسائل  
التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً .



بالرغم من أن لكل المدارس التي تعمل وفق نظام موحد أهدافاً عامة، وأنها متشابهة وتخضع للسياسات الأساسية التي تضعها السلطات الإدارية العليا إلا أن كل مدرسة قد تقابل بمشكلات خاصة بالواجبات التعليمية المطلوبة.

ولا تعطى القائمة الخاصة بالأسئلة المؤلفة من (٣١) سؤالاً (\*) تقويماً كاملاً لطرق الإدارة بالإجابة عنها (نعم أولاً) . نالاجابة على هذه الاسئلة تعتبر الخطوة الأولى في عملية التقويم فإذا فرضنا على سبيل المثال أن مدير مدرسة ما أجاب على عشرين سؤالاً منها «نعم» وعلى أحد عشر سؤالاً «لا» فالخطوتان التاليتان في التقويم يجب أن تكونا :

١ - تحديد مدى الدقة التي تقدمت بها المبادئ المتضمنة في إجابات العشرين سؤالاً وتحديد التحسينات التي حدثت في طرق الإدارة نتيجة لتنفيذها .

٢ - دراسة الأحد عشر سؤالاً التي أجيب عنها «لا» لتحديد ما يجب عمله المبدء ، بما قد تتطلبه هذه الأسئلة من ممارسة .

ولذلك فالقائمة ما هي إلا مرشد لتحديد اتجاه العمل الاصلاحى المطلوب ومداه<sup>(١)</sup> .

من هذا يتضح لنا أن التقييم فعالية مستمرة تتطلب معايير ثابتة Fixed Criteria ، يوضح لها مقياس مناسب ودرجات خاصة للمحكم على نجاح المنهج أو العملية التربوية<sup>(٢)</sup> .

---

(١) انظر قائمة الاسئلة (الصواب والخطأ) Check-List في الملحق رقم (٦) .

(٢) انظر في : جيمس هارولد فوكس وآخرون : الادارة المدرسية مبادئها وعملياتها ، ص ٢٧ - ٣٤ .

Van Miller., Op. Cit., PP. 441—442. (٢)

ثانيا - التقييم الذي وضعته كلية التربية بجامعة عين شمس لتقويم  
الاداريين ( المدرسين ) على وظائف الادارة المدرسية :

« المظهر » الاهتمام بالعمل ويظهر ذلك في الوقت المخصص له ، تنظيم  
العمل وترتيبه للحصول على احسن النتائج في اقل وقت ، القدرة على  
الابتكار ، القدرة على فهم الآخرين وتمثيل في مدير المدرسة للمعاملات التي  
يتطوى عليها العمل المدرسي والقدرة على الحكم على درجة اتقانه ، القدرة  
على تكوين علاقات انسانية ، التعاون ، الدقة في المحافظة على المواعيد ،  
المثابرة ، الاتزان الانفعالي كما يتمثل في الهدوء في المناقشة والتحكم في  
النفس عند الانفعال والمرونة في معاملة الناس ، تطبيق الاتجاهات التربوية  
وتمثل هذا في مراعاته الاسس التربوية والنفسية عند علاجه بما يعرض من  
مشكلات وفهمه لطبيعة نمو التلاميذ ، الجساسة بمشكلات الطلاب وتظهر  
في العمل على تلافي مشكلات الطلبة قبل ظهورها ، ومواجهتها ، واجهته  
موضوعية ، القيادة في الاضطلاع بالمسؤولية وتوزيع الاعمال ، والقدرة على  
البت في الامور بصورة حاسمة ومدى احترام الآخرين لها ، فهم البيئة المحلية  
والعمل على ربط المدرسة بالبيئة ، فهم التنظيم الاداري ، القدرة على تكوين  
علاقة طيبة القدرة على التوجيه المبني على تبادل الرأي ، القدرة على الحكم  
الموضوعي دون تحيز ، القدرة على توجيه نمو الطلاب في اطار فهمه لنموهم  
والبيئة التي يعيشون فيها والعوامل المؤثرة في شخصياتهم واخيرا اثره العام  
في المدرسة » .

هذه هي انسب الوسائل لتقييم فاعلية الادارة المدرسية الحديثة ،  
وحفظ كيان المدرسة نتيجة لدراسات علمية وتحليل دقيق لما ينبغي ان تكون  
عليه الادارة الناجحة . فالى اي حد تتمتع ادارة المدرسة الثانوية في بلادنا  
من كفاءة ونجاح ؟ وللإجابة عليه فاننا قد توصلنا بنتيجة الدراسة في ( الفصل  
الثاني عشر القادم ) ما يسكن الرجوع اليه للاطلاع .

وبعد فهذا عرض مجمل أكدنا فيه على دور وأهمية العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية وبيننا ان اى اختلال في هذه العلاقات ينعكس اثره بوضوح على الادارة التعليمية في المدرسة اذ ان المدرسة الثانوية مجتمع له ظروفه الخاصة التي تحددها وظيفته وهذا المجتمع المدرسي لا يوجد في الفراغ ولكنه يوجد ضمن كل كبير هو « المجتمع الكبير » وهكذا فان المدرسة وان كانت تمثل النظرة المنطلقة الى الامام او هكذا نفرض - الا انها استمرار لمجتمع قائم في الحاضر له ظروفه المميزة ، يشترك مع غيره من المجتمعات في معالمها الاساسية ومقوماتها ، بهذه النظرة الى المدرسة الثانوية توجهنا لدراسة واقعة ومشكلاته الادارية واتجاهاته الحديثة والاطارات الفكرية التي تجري فيها العمليات التربوية والادارية تمهيدا لاستخلاص النتائج وصياغة المقترحات والتوصيات بما يتناسب مع ما هو قائم فعلا وما ينبغي ان تكون عليه هذه الادارة المدرسية لتؤدي رسالتها على الوجه الاكمل . وسوف نتناول ذلك في الفصل الختامي القادم لهذه الدراسة .

## الفصل الثاني عشر

### المقترحات والتوصيات

#### مع خلاصة بنتائج الدراسة

تهجد :

لقد استعرضنا في الفصول السابقة - واقع ادارة المدرسة الثانوية في العراق وعرضنا المشكلات التي تواجهها ادارة المدرسة الثانوية . وقد قدمنا بعض المقترحات والتوصيات الخاصة - بكل مشكلة في الفصل السابع (\*) . وبعد هذه الدراسة المستقبلية لادارة المدرسة والاتجاهات الحديثة فيها ، سنحاول تقديم بعض المقترحات والتوصيات ( العامة ) : آمليين في ذلك ان يوليها المسؤولون في وزارة التربية ما تستحقه من عناية واهتمام . لغرض تطوير وتحسين ادارة المدرسة الثانوية في العراق .

كما نأمل ان تعين مديري المدارس الثانوية على مواجهة المستقبل في ثقة اكبر وبعيرة اعمق وشجاعة متجددة ، مع ايماننا بمستقبل المدرسة الثانوية ، وباهمية الدور الذي يقوم به مديرها في نجاحها وتطورها فاعتمدن في ذلك على الوسائل التالية :

١ - خلاصة نتائج الاستفتاء في معالجة المشكلات والنواقص المدرسية ، ورفع مستوى الخدمات والمسؤوليات التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمدرسته .

---

\*) انظر الفصل السابع - حيث قدمنا المقترحات الخاصة بكل مشكلة بعد دراسة واقية لظواهر المشكلة واسبابها ونتائجها ، والمقترحات اللازمة لحلها .



٢ - المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين عن شؤون التربية والتعليم في وزارة التربية .

٣ - الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة الثانوية ، والتي تم تطبيق البعض من هذه الاتجاهات في الدول ذات الظروف المشابهة لظروف بلادنا كجمهورية العربية المتحدة ، والعربية السورية ، وإيران والكويت وكذلك لبعض الاقطار الاجنبية .

٤ - تقارير وتوصيات المؤتمرات الخاصة بالمديرين والمفتشين والتي تبصر لنا الاطلاع عليها .

٥ - خبراتي الشخصية في تدريس « موضوع : الادارة التربوية » لمدة لا تقل عن سبعة سنوات في بعض دور المعلمات ومعاهدها .

٦ - زياراتي لبعض المدارس الثانوية ، ومن مقبلاتي الشخصية لبعض مديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق والكويت واسطنبول ولندن في « بادنكتون » و « ويستمنستر » (\*) .

### أ - المقترحات العامة

فيما يلي المقترحات العامة لمحاولة حل المشكلات التي تواجه ادارة المدرسة الثانوية في الجوانب الآتية :

اولا - الادارة والتفتيش : وللتغلب على هذه المشكلة نقدم المقترحات التالية .

١ - فتح دورات تدريبية للمديرين الذين لا يملكون مؤهلات تربوية توضح لهم من خلالها جوانب عملهم ، كما تعينهم على حل المشكلات المختلفة بمدارسهم يتقاضون عند انخراطهم فيها رواتبهم ، ويعشرون

---

(\*) زرت العديد من المدارس الثانوية العامة و Grammar Secondary School ، في انكلترا - بصورة خاصة في بادنكتون و ويستمنستر .

### مستثمرين في الخدمة التعليمية \*

٢ - يخفف نصاب المدير من التدريس الى اقل حد ممكن حتى يتفرغ كلية لإدارة مدرسته شريطة ان لا يؤثر ذلك على سير التدريسات في المدرسة \*

٣ - ان تقوم الصلة بين المديرين والمدرسين على اساس النائية لتهيئة الجو المدرسي الصالح الذي يثير حماس المدرسين ويدفعهم الى التعاون مع المدير لخدمة المدرسة وطلابها \*

٤ - ان يهيئ المدراء للمدرسين الفرص التي تسمي خبراتهم وبخاصة المدرسين الجدد « المدرسين المستجدين » وبذلك ستضمن تعاونهم ونموهم في ميادين الأعمال التربوية \*

٥ - ان تكون لدى مدير المدرسة فكرة واضحة عن غاية المدرسة واهدافها وان يتأكد من ان المدرسين في مدرسته يدركون هذه الغاية ادراكا صحيحا ، ويسعون لتحقيق تلك الاهداف عن طريق اعمالهم المدرسية \*

٦ - ان يكون مدير المدرسة الثانوية على اطلاع تام على مناهج الدراسة في مدرسته ، وان يكون على علم بالاساليب التدريسية وطرقه التربوية ، وان يطبق المدرسون الاساليب الصحيحة في التدريس \*

٧ - ان يكون المدير على بينة بكل ما يجري في المدرسة ساعة فساعة وان يوزع اوقاته على مناحي اعماله العديدة والمتنوعة بحيث يولي كل ناحية من النواحي ما تستحقه من الوقت والعناية \*

٨ - ان يراعي في اختيار المفتش الى جانب تفوقه في التدريس ، ان يكون قد مرّ بدورات تدريبية تكسبه خبرات واسعة تمكنه من توجيه وإرشاد المدرسين \*

٩ - يلاحظ ان عدد المفتشين الاداريين والاختصاص لا يتناسب مع عدد المدارس الثانوية ومدرسينها في كل اختصاص ، مما يضطر المفتش الاداري او الاختصاص الى اقيام بزيارة خاطفة للمدرسة ، الامر الذي يؤدي الى تقليل اهمية العملية التقييمية والاشراف لهذه المدارس .

١٠ - وعليه يتطلب زيادة العدد عن ما هو مقرر حالياً (\*) للقيام بزيارات توجيهية متكررة لكل مدرسة ثانوية بداية كل عام دراسي لحل مشكلات المدرسين والمدرسة ، والاجابة على استلثهم الخاصة بالمواد التي يدرسونها وبالمناهج والتشاط المدرسي .

ثانياً - التنظيم المدرسي : وللتغلب على هذه المشكلة نقترح ما يلي :

١ - ان يترك لمديري المدارس الثانوية حرية تنظيم العمل فيها والتصرف على شؤون التربية والتعليم في ضوء ما يصلها من الوزارة والمديريات من تعليمات وتوجيهات عامة .

٢ - واجب المدير الاول : ان يجتمع بالمدرسين وموظفي المدرسة واولياء امور الطلبة والمفتشين في بداية العام الدراسي لتنظيم خطة العمل في المدرسة في اطار نظام التعليم والادارة التعليمية العامة لتوضح هذه الخطة واجبات افراد هيئة المدرسة وحقوقهم من مدرسين وطلاب وآباء كما تشمل هذه الخطة على تحديد جميع الاعمال المدرسية من

---

(\*) لا يزيد عدد المفتشين والمفتشات الاداريين عن (٨) فقط وعند المفتشين والمفتشات الاختصاص عن (٣٦) وهذا يعني ان حصة المفتش الاداري الواحد هو (٦٧) مدرسة ثانوية في العراق وهو عدد كبير بالقياس لما يحتاجه المفتش الاداري او الاختصاص لقياس كفاءة المدير او المدرس بينما تبلغ حصة المفتش الاختصاص الواحد حوالي (١٨٧) مدرسا ومدرسة حسب احصائية عام ١٩٦٦ - ١٩٦٧ .

مناهج وفعاليات واعمال ادارية وكتابية ... الخ • على اساس اشراك اكبر عدد ممكن في مسؤولية ادارة المدرسة والتهوض بها حتى يشعر كل افراد المجتمع المدرسي واعضاء المجتمع المحيط بالمدرسة •

٣ - أن يأخذ مدير التربية في اللواء برأى مديري المدارس الثانوية عند تعيين معاونين له او نقل المدرسين الى مدارسهم ليرسم هذا النقل او اتعيين في ضوء حاجة المدرسة الى المدرسين المختصين •

٤ - ان تستكمل هيئة التدريس والملاك في كل مدرسة قبل بدء العام الدراسي حتى يستطيع المدير تنظيم العمل ، ولكي تبدأ الدراسة بصورة جدية ومنظمة منذ البداية •

٥ - ان تعين صلة المديرين بالمدرسين على اساس انسانية تؤدي الى تعاونهم جميعا في سبيل التهوض بالمدارس وقيامها برسالتها التربوية •

٦ - ينبغي للمدير ان يتحقق من ان التغيير امر لا مفر منه في شؤون الادارة وعليه ان يواجه التطورات الحديثة ويسهم ببعض الافكار التي يؤمن بها • كما ان برامج التدريب اثناء الخدمة تعتبر ضرورية ومفيدة جدا للمديرين ، وهي كذلك بالنسبة للمدرسين وبقية العاملين في المدرسة •

٧ - ان يؤخذ بنظام المدرس الاول في بعض المواد الدراسية الى ان تتوافر اسباب تعميم هذا النظام لجميع المواد الدراسية ، وفي جميع اللويزة ، فقد آن الاوان لأن تصبح وظيفة الاشراف الفني وظيفة داخلية تابعة من نفس المدرسة ، تعمل على تحسين العمليات بالمدرسة •

ويستطيع المدرس الاول اكل مادة من المواد الدراسية ان يقوم بمهمة الاشراف الفني بمدرسته بحكم زمالته لمدرسي مادته وعلاقته الوثيقة بهم وبحكم معرفته بكل واحد منهم معرفة مباشرة على الملاحظة والاحتكاك المستمر • ولقياس المدرس الاول بالاشراف الفني اهمية استراتيجية بالغة



الأهمية لوجوده اليومي في المدرسة ، وعلاقته المستمرة بزملائه تمكنه من مناقشة المشكلات المتصلة بالمادة العلمية وطرق التدريس ، وغيرها من القضايا عن طريق الاجتماعات التي ينظمها ، والدروس النموذجية التي يطبقها وعن طريق تبادل الزيارات بين الأساتذة أنفسهم . ولا شك في أنهم مستعدون لتقبل نقد بعضهم للبعض بروح طيبة بما فيهم المدرس الأول ، أكثر من استعدادهم لتقبل مثل هذا النقد من المفتش نفسه .

**ثالثا - النشاط المدرسي :** ولدعم هذا النشاط نقترح ما يأتي :

١ - أن تخصص في « الجدول المدرسي » ساعات للنشاط المدرسي بأنواعه المختلفة ، وأن تعتبر ساعات النشاط المدرسي جزءا من نصاب المدرس .

٢ - يجب أن يرتبط النشاط المدرسي بالبيئة وبحاجات المجتمع ، فمن الضروري لانجاح النشاط : دراسة ظروف البيئة المحلية وتحليلها لمعرفة حاجاتها وتشخيص مشكلاتها لكي يسهل توفير الخدمة اللازمة لها .

٣ - أن لا يقتصر النشاط على فئة معينة من التلاميذ ، بل يجب أن يشترك كل طالب في مجالات النشاط التي يصلح لها .

٤ - أن يتبع المدرسون طرق التدريس التي تثير فعالية التلميذ وتشركه في الحصول على المعلومات واكتسابها وتجعل موقفه ايجابيا في العملية التربوية والتعليمية .

٥ - أن تعني المدرسة بالنشاط العملي وتشجيع الهوايات التي ستؤدي الى احترام التلاميذ للعمل اليدوي ، وتساعد على توجيههم اتوجه المهني المناسب .

٦ - أن يكون النشاط في حدود الامكانيات المتوفرة ، سواء اكانت امكانيات

الطلاب ام المدرسة ام البيئة مع تحقيق اكبر نفع ممكن . من هذه  
الامكانيات الى جانب الاقتصاد في الاستخدام والاستهلاك وحسن  
التصرف .

٧ - يراعى في النشاط المتعلق بالمواد الدراسية ، ان يكون امثداذا لمناهج  
المدرسة الثانوية ، ومشيعا بروح الهواية المقرونة بالمتعة والترويح ،  
وممارسة الحياة الواقعية لغرس المبادئ الاجتماعية الصالحة ، كالتعاون  
والتشاور والتسامح .

٨ - ان يستقبل العام الدراسي بتجديد برامج النشاط العملي ، التي  
تناسب ويول التلاميذ وحاجاتهم ومستوياتهم وامكانيات المدرسة والبيئة  
والوقت المخصص لها .

٩ - يجب تحديد مسؤولية كل جماعة في النشاط العملي مع مراعاة  
التجانس بين المشتركين في النشاط ، لانه ادعى الى حسن الفهم  
والتعاون والانتاج المستمر وحسن الاداء والتفكير الجماعي .

١٠ - ان يستوفي كل مدرس نصابه من الدروس في مدرسة واحدة بقدر  
المستطاع وحتى اذا ادى هذا الى اغفائه من عدد قليل من الساعات  
الخاصة به ليشنى له المشاركة في التوجيه والاسهام في النشاط العملي  
في مدرسته .

١١ - ان يعد النشاط المدرسي جزءا من العملية التعليمية ، وليس عملا  
اضافيا يقع في هامش الحصص المخصصة للمواد الدراسية .

#### رابعا - الارشاد والتوجيه :

١ - يجب ان تعنى ادارة المدرسة الثانوية قبل كل شيء بالتوجيه الفني  
ودراسة النشاط في جميع مظاهره وميادينه . ومدير المدرسة هو  
الموجه الاول لها . ويعاونه في ذلك جميع افراد هيئة المدرسة ،

ويفضل أن تكون اجتماعات هيئة المدرسة في أوقات متقاربة لدراسة مشكلات المدرسة .

٢ - تظهر أهمية الارشاد والتوجيه بصفة خاصة في المرحلة الإعدادية والمتوسطة حيث التلاميذ يمرون في هذه الفترة من دراستهم بمرحلة المراهقة ويتعرضون لمشكلات كثيرة .

وللتوجيه أهميته فيما يتصل بالنواحي الدراسية حيث يمكن التلميذ من الاستفادة كثيرا من النشاطات المختلفة بالمدرسة ومساعدته على التغلب على الصعوبات التي تعترض سبيله . وتحتاج مدارسنا أيضا إلى التوجيه المهني لكي تكتشف قدرات التلميذ ومواهبه ويوجه نحو المجالات المهنية التي تتفق وهذه القدرات والمواهب ، وتستطيع هيئة المدرسة أن تسهم أيضا في عمليات الارشاد والتوجيه .

٣ - أن تكون مهمة المفتش مهمة ثنية وتوجيهية لمساعد المدرس والمدير على القيام بأعمالهم لا للتنقيب عن أخطائهم ، وأن تقوم العلاقة بين المفتش وهيئة المدرسة على انسئ انسانية تولد الثقة وتشجع التعاون فيما بينهم لرفع مستوى المدرسة وطلابها .

٤ - أن يطبق نظام المشرفين الاجتماعيين في المدارس الثانوية ليقوم المشرف الاجتماعي بمعاونة الجهاز المدرسي لتنظيم الحياة الاجتماعية فيها لتصبح محببة إلى التلاميذ صالحة لنموهم الجسمي والعقلي والاجتماعي ومعالجة مشاكلهم السلوكية والنفسية والصحية والمدرسية . ويجب أن تعقد دورات تدريبية للمديرين والمشرفين ليصبحوا أكثر المأما بعملهم وإقادر على ممارسته .

خامسا - العلاقة بين المدرسة والمجتمع : ولغرض تقوية هذه العلاقة نقترح ما يلي :

١ - أن يشكل في كل مدرسة مجلسا للآباء والمدرسين . لكي تصبح هذه

المجالس أجهزة فعالة قادرة على ربط البيت بالمدرسة لدعم تعاونهما  
بما يكفل نمو الطلبة بصورة متعاونة •

٢ - ان تقوى المدرسة الثانوية علاقتها بالبيئة الخارجية لكي تفهم الظروف  
الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لكل تلميذ لتتمكن من توجيهه في  
ضوء تلك الظروف •

٣ - ان تعرف المدرسة على سلوك طلابهم ونشاطهم خارج المدرسة ، اذ  
ان الهدف النهائي من التربية ان يكتسب الطلاب التعرف في الحياة  
ذاتها •

٤ - محاولة اشراك الآباء في وضع قرارات ونظم المدرسة وتوجيهاتها  
المتعلقة بالتلاميذ لكي يؤمنوا بها ويحترمونها • ويتعاونوا مع المدرسة  
على تنفيذها وفي اشعار كل تلميذ بحقيقة موقفه منها •

٥ - ان تنظم عملية اخطار الآباء بسلوك ابنائهم وعلى مستوى دراستهم ،  
وتقدمهم العلمي والخلقي بصورة دورية حتى يتعاون الآباء مع ادارة  
المدرسة في تربية الطلاب وعلاج مشكلاتهم •

٦ - على ادارة المدرسة ان تسعى الى استمالة الاهالي وتجييب المدرسة  
اليهم وازالة عنصر الكلفة والشكليات تجاه المدرسة نحو نفوسهم •  
كفتح أبواب هذه المدارس لاهالي الطلاب للاستفادة من مكتبة المدرسة  
مثلا وفي خبراتهم لكي يتعرفوا على مجالات نشاطاتها ومشكلاتها •

سادسا - مشكلات الطلبة : ولعلاج هذه المشكلات يجب ان نأخذ بنظر  
الاعتبار ما يأتي :-

١ - ان تعامل المدرسة تلاميذها معاملة كريمة بحيث لا يتعرضون للعقوبات  
الماسة بكرامتهم مما يسبب لهم العقد النفسية أو الانحراف أو الى ترك  
المدرسة احيانا •



٢ - ان يشبع المدرسون طرق التدريس التي تثير فاعلية التلميذ وتشركه في تحصيل المعلومات واكتسابها وتجعل موقفه ايجابيا في العملية التعليمية .

٣ - ان تغني المدرسة عناية خاصة بالفروق الفردية بين التلاميذ من حيث الذكاء والامزجة والميول والقيم الاجتماعية بحيث يشعر التلميذ بالامن والطمأنينة في المدرسة .

٤ - انشاء ثانوية خاصة بالتفوقين يلحق بها الطلبة الاوائل في امتحان الشهادة المتوسطة ، ويجب ان تكون المدرسة داخلية ، يعيش فيها الطلاب مجانا ومن غير ان يدفعوا اجورا وبذلك توفر لهؤلاء الطلبة التفوق والتفرغ للدراسة المتشعبة .

٥ - ان يسند تقويم الطالب على اساس متعددة تشمل جميع نواحي النمو المختلفة . ولا تقتصر على الامتحانات لوحدها .

٦ - يقضي الطلاب والمدرسون وقتا طويلا في المدرسة ، وهذا يتطلب تدبير وجبة غذاء صالحة لهم تسهم وزارة التربية بعض نفقاتها ، وبخاصة في المناطق الفقيرة .

٧ - ادخال مادة الفتوة لتعويد الطلبة على النظام وتسمية خلقهم وبث الروح الوطنية فيهم وتدريبهم على أعمال الدفاع المدني والعمليات العسكرية الاخرى .

٨ - ان يوجه اهتمام خاص للتلاميذ المشكلين والمتأخرين عن طريق انشاء مراكز للتوجيه والارشاد ، والى ان يتم ذلك يستطيع المديرون الاستعانة بمدرسي علم النفس والتربية والموجهين في الكشف عن الحالات الخاصة لاحتلتها الى بعض الاختصاصيين النفسيين في عياداتهم .

سابعاً - المدرسون والإدارة :- وفيما يخص هذا الجانب نقترح ما يأتي :-

١ - ان تقام دورات تدريبية In-Service Training لجميع المدرسين على اختلاف اختصاصاتهم لتزودهم بالطرق الحديثة في التدريس واحاطتهم بالمعلومات الجديدة في ميدان العلم والتربية . وان « مديرية تدريب المعلمين » في وزارة التربية يمكنها المساهمة في تدريبهم اثناء الخدمة بفتح هذه الدورات لمختلف الاختصاصات في العطلة الصيفية .

٢ - ان تقوم العلاقة بين « المديرين والمدرسين » على اسس انسانية تؤدي الى تعاونهم جميعا في سبيل النهوض بالمدارس وقيامها برسالتها التربوية .

٣ - وظيفة المدرس هي التربية باوسع معانيها ولذلك ينبغي ان يتولى المدرسون الاشراف الاجتماعي على طلابهم فهو اقدر على توجيه الطلاب وفهم نفسياتهم وشاكلهم من غيرهم .

٤ - ان يشترك اكثر المدرسين في الاشراف على مجالس المجتمع المدرسي وهيئاته وواجهه النشاط فيه لتوثيق الصلة بين اقرا دهيئة المدرسة ، والضماني نجاح هذه المجالس والنشاط الذابع منها .

بهذه الوسائل والاساليب يمكن مواجهة مشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق . وان هذه المقترحات ( العامة ) التي تقدمنا بها في هذه الدراسة قد تخطر بعضها بذهن كل من اطلع على واقع الادارة المدرسية ووضعها ، واننا لان نجد صعوبة في التغلب على مشكلاتها اذ ما نالت اهتمام وعناية المعنيين والمسؤولين عنها بجهد واخلاص .

## ب - التوصيات لوزارة التربية

تمهيد :

في ضوء دراستنا لموضوع الإدارة المدرسية ومشكلاتها وما قدمناه من حلول ومقترحات نقدم هذه التوصيات الى وزارة التربية ، آمليين ان يعينها على التغلب على مشكلات ادارة المدرسة الثانوية . والنهوض بها بما يحقق رفع مستواها ويوجهها الوجهة الصحيحة بعد ان ثبت لدينا بما لا يقبل الشك ان هذه الادارة لا تتمتع بالكفاءة وتحقيق البيئة التربوية السليمة .  
وها نحن نقدم التوصيات التالية :

١ - يجب ان تعهد ادارات المدرسة الثانوية الى اشخاص ذوي مؤهلات تربوية وشخصية مناسبة وخبرات كافية في الادارة والتعليم ، وحسن المعاملة وايمان بالعلاقات الانسانية ، وان لا يشتوا في وظائفهم الا بعد ستين من ممارسة وظيفة الادارة بنجاح .

٢ - فتح دورات تربوية خاصة يلتحق بها المرشحون لادارة المدرسة الثانوية لزيادة تعريفهم بالتطورات الحديثة في الادارة المدرسية بصورة خاصة واطلاعهم على الاتجاهات التربوية الحديثة بصورة عامة . وفي موضوعات : سيكولوجية القيادة ، والعلاقات الانسانية .  
الخ .

٣ - ان تسعى وزارة التربية على عقد مؤتمر سنوي لمديري المدارس الثانوية ومعاونتهم للتداول في المشكلات المتعلقة بمدارسهم وتبادل وجهات النظر والخبرات وذلك كوسيلة لنموهم في حقل اختصاصهم وعدم جمودهم على الأساليب القديمة في الادارة المدرسية .  
هذا بالإضافة الى تلك المؤتمرات التي كثيرا ما تعقد في مراكز الاولوية خلال السنة الدراسية مع مدير تربية اللواء لبحث المشكلات الادارية الطارئة .

٤ - ضرورة استكمال هيئة التدريس والجهاز الإداري لكل مدرسة ثانوية قبل بدء العام الدراسي • وكذلك توفير الكتب المدرسية والأجهزة والأدوات ، بحيث تبدأ الدراسة منذ اليوم الأول من السنة الدراسية على خير وجه وأكمله من غير تملكوه أو تعثر •

٥ - طبع القوانين والأنظمة والتعليمات واعطاء شروح لها وإرسال التأكيدات المذكورة على تنفيذها ، لتطبيقها المدارس وتستفيد منها في استتباب وسائل الضبط والنظام •

٦ - الأخذ برأى مدير المدرسة الثانوية في التقلات وفي الترتيبات بالنسبة لموظفي مدرسته ، بالإضافة الى التعديلات التي تجرى على النظم التعليمية قبل بدء السنة الدراسية •

٧ - ان تجعل وظيفة المدير في المدارس المتوسطة والاعدادية وظيفة ثابتة في الملاك ، والا يعاد المدير الى التدريس الا في حالات معينة وعلى اضيق نطاق بناء على طلبه أو بعد حكم يصدر من مجلس أعلى يوصى بتسحيته من العمل الإداري •

٨ - ان تبادر وزارة التربية الى اعداد بطاقة مدرسية شاملة لتلاميذ المدارس الثانوية بغية استخدامها في توجيه الطالب وتقويم اعوجه وتوجيه سلوكه وتنمية شخصيته • وان تنتقل معه هذه البطاقة من مرحلة دراسية الى أخرى •

٩ - ضرورة تعديل رواتب المديرين المؤهلين لإدارة المدرسة الثانوية الى الدرجات العليا في الملاك اسوة بالمفتشين لكي لا يتخذ المدرء التفش الاختصاص أو الإداري وسيلة أو هدفاً لتعديل رواتبهم •

١٠ - لابد من وضع شروط ثابتة ومقتنة تسند بموجبها الوظائف الإدارية في إدارة التعليم ، أو الإدارة المدرسية ، وبذلك تكون قد وضعت حداً للمحسوبية والمنسوبية والوقوف بوجه ذوي الخطوط السعيدة الذين



لا يملكون المؤهلات المطلوبة لنهوض بالمسؤوليات الادارية .

١١- تؤكد على ضرورة العمل على تعديل نظام المدارس الثانوية(\*) رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ وتعديلاته بشكل يتلائم في بعض مواده مع الوضع الحاضر ، ويؤمن فصلحة المدرسة ولكونه الدستور الذي تسير عليه المدرسة الثانوية .

١٢- لما كان مدير المدرسة الثانوية هو الموجه لسياساتها فمن العدل ان توصي بمنحه سلطات واسعة بالنسبة للطلاب والمدرسين والموظفين ، وبالنسبة لبناء المدرسي واختيار الاثاث ، وان يعالج بنفسه كل المشكلات التي تنشأ بمدرسته ، وان لا يلجأ الى مديرية التربية الا في الامور المستعصية والتي يتعذر عليه ان يحلها دون الرجوع الى السلطات العليا .

١٣- توصي بتطبيق نظام المشرفين الاجتماعيين في المدارس الثانوية ، والى انشاء عيادات سيكولوجية مركزية يحال اليها الطلاب ذوي المشكلات القادمين من المدارس القريبة او المجاورة .

١٤- انشاء مدرسة نموذجية للمتفوقين من الطلاب(\*\*) يلتحق بها الخمسة الاول في الشهادة المتوسطة ، يمثلون جميع المناطق التعليمية ، والمدرسة تكون داخلية يدرس فيها الطالب على حساب الدولة وتعهدهم بالرعاية المتصلة الموجهة بحيث يعدون مواصلة الدراسة العالية .

١٥- نظرا لتوسع الكبير في التعليم الثانوي ، والذي كثيرا ما يضطر وزارة التربية الى الاستعانة بمدرسين غير مؤهلين للمخدمة - لذا توصي :-

أ - ان يدرّب المرشحون المتعين فترة كافية على اساليب الطرق

(\*) لقد صدر نظام جديد للمدارس الثانوية بعد اجراء بعض التعديلات على بعض مواده وفقراته اخيرا .

(\*\*) اسوة بتجربة رعاية المتفوقين في الجمهورية العربية المتحدة « بانشاء مدرسة المتفوقين الثانوية النموذجية » في القاهرة وفي دمشق .

#### التدريسية الحديثة •

- ب - ان يعين هؤلاء المدرسون في مدارس تضم مدرسين اوائل •
- ج - لا يثبت في العمل الا من نجح في التدريس ، والتي تؤكد لها التقارير الواردة بحقه •
- د - عقد ندوات واجتماعات للمدرسين تعرض فيها احدث الآراء التربوية ، وتناقش فيها المشكلات وتدرس فيها الحلول المقترحة •

١٦- تأمل مخلصين ان تكون هذه الدراسة المتواضعة لمشكلات المدرسة الثانوية في العراق موضع دراسة المسؤولين والمعينين بشؤون ادارة التعليم الثانوي •

١٧- كما تأمل ان تتبع هذه الدراسة بدراسات اخرى ، لانا في الواقع ما زلنا بامس الحاجة الى ابحاث اكثر شمولا ، والى تطبيقات ابعد مدى بالنسبة للنتائج التي توصلت اليها الدراسات التي تمت في هذا المجال •

ونرجو ان تكون المدرسة الثانوية في المستقبل المختبر الذي تجري فيه البحوث التربوية والدراسة النفسية المتشعبة ، وبذلك سيزداد الايمان بقيمة هذه البحوث ويزداد معها استغلال مديري المدارس الثانوية للامكانيات المتاحة لهم والتي توصلهم للحلول التي يبحثون عنها لمعالجة كثير من المشكلات التي يواجهونها في عملهم •

## خلاصة بنتائج الدراسة

لقد تناولنا في دراستنا هذه « مشكلات ادارة المدرسة الثانوية » في العراق واقمنا هذه الدراسة على ستة فروع صيغت بشكل اسئلة حاول البحث الاجابة عليها ، وقد حددت هذه الاسئلة في الفصل الاول من هذا البحث عند تحديد مشكلة البحث .

وقد حاول البحث بفصوله السابقة الاجابة على هذه الاسئلة .

اما نتائج هذه الدراسة الشاملة لادارة المدرسة الثانوية ومشكلاتها نستطيع ان نوجزها بالنقاط التالية :-

١ - ان المدرسة الثانوية في بلادنا قد تطورت بفعل عوامل زمنية وسياسية واجتماعية ولم تكن خلال تاريخها القصير وليدة سياسة معينة فقد رسمت لها لتربط مناهجها وتنظيمها بحاجات وامكانيات البيئة التي تقوم فيها ، فعدت في ادارتها وتنظيمها قليلة التفاعل مع بيئتها .

٢ - ان المدرسة الثانوية وادارتها ذات طابع واحد متجانس في جميع انحاء العراق بالنسبة لتكوينها الاداري ، وبالنسبة لنظامها ومناهجها مما حرّمها من صفة التطوير والابتكار ومن ان تكون لها شخصيتها وطاقمها الخاص .

٣ - كما استنتجنا من هذه الدراسة . ان مديري ومديرات المدارس الثانوية عاجزون عن تخصيص قسم من وقتهم في الاعمال الاشرافية بل تقتصر اكثر اعمالهم على الشواحي الادارية والكتابية رغم تأكيدهم على اهمية الاشراف الفني في المدرسة .

٤ - كما قد ظهر لنا ان ادارة المدرسة الثانوية للبنين والبنات وعلى حد

سواء تجابه مشكلات كثيرة ومتنوعة ، رغم وجود فروق ظاهرة بين مشكلات هاتين الإدارتين ، واستطعنا من خلال هذه الدراسة ان نشخص مظاهر كل مشكلة ومعرفة النتائج المترتبة عليها وتقديم الحلول المقترحة لحلها .

٥ - كما ظهر لنا نتيجة لهذه الدراسة ، « ان بعض المديرين والمديرات » في مدارسنا الثانوية هم غير مؤهلين لممارسة الاعمال الادارية ، واستطعنا ان نخرج نتيجة لا تقبل الشك بان هذه الادارات لا تستطيع ان تؤدي دورها بنجاح الا بتهيئة الاكفاء والمؤهلين الذين ينهضون بمسؤولياتها الادارية والفنية .

٦ - واخيرا لقد لمسنا تناقضا بين ما تنص عليه النظم والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والخاصة بواجبات المدير ، وبالتنظيم في المدرسة الثانوية وبين واقع ادارة مدارسنا الثانوية .



## الملاحق والمراجع

- ١ - ملحق رقم (١) تعميم رسمي صادر من مديرية التعليم العامة/الثانوي •  
الى مديريات التربية في الالوية كافة • بتحويل الباشة للقيام بزيارة  
المدارس الثانوية وتيسير المعونة اللازمة لها فيما يتعلق ببحث رسالتها •
- ٢ - الاستفتاء ( استمارة رقم - ١ ) - ملحق رقم (٢) •
- ٣ - الاستفتاء ( استمارة رقم - ٢ ) - ملحق رقم (٣) •
- ٤ - جداول احصائية وبيانات - ملحق رقم (٤) •
- ٥ - ملحق رقم (٥) - تقويم ادارة المدرسة الثانوية • دراسة صموئيل  
بيكر •
- ٦ - المراجع العربية والاجنبية •

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية

مديرية التعليم العامة

الناوي

العدد ١٤١٥٥

التاريخ ١٦/٤/١٩٦٧

الى : - مديريات التربية في الالوية كافة

الموضوع - مساعدة مرشحة لدرجة الماجستير

في التربية وعلم النفس

بناء على ما جاء بكتاب دائرة التربية وعلم النفس في جامعة بغداد

الرقم ١٤ والمؤرخ في ١٥/١/١٩٦٧

نرجو التعميم على المدارس الثانوية التابعة لكم لبدء المساعدة الممكنة  
للسيدة خنان عيسى الجبوري لتيسير المعونة اللازمة لها فيما يتعلق ببحث  
رسالتها ( الادارة المدرسية ) من معلومات وتقارير واحصاء وتقارير الخبراء  
وتوصيات المؤتمر المختصة ... والسماح لها بزيارة المدارس المختصة .

عبد الملك احمد الياسين

ع . مدير التعليم العام

نسخة منه الى / -

دائرة التربية وعلم النفس في جامعة بغداد / كتابكم المشار اليه اعلاه /

للعلم رجاء .

مفتشية التربية العامة .

السيدة خنان عيسى الجبوري / للعلم رجاء .

مديرية التعليم النواوي - عبدالستار الطائي .

ملحق رقم (٢)

( استفتاء )

استمارة رقم ( ١ )      بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

الدائرة العلمية للتربية وعلم النفس

دراسة الماجستير

استفتاء لإدارة المدرسة الثانوية في العراق

لما كان المدير هو الشخص الذي يقوم بمهام الإدارة • لذا فهو اقدر  
الناس على الحكم عليها من نواحي مختلفة • ويهدف هذا الاستفتاء الى جميع  
المعلومات والآراء لغرض البحث العلمي فقط • كما انها ستساعد في تقييم  
واقع ومشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق •

الرجاء - الاجابة بصراحة تامة ولا داعي لذكر الاسم او اسم المدرسة •  
اولا - بيانات عن المدرسة :

١ - اين تقع المدرسة ؟

لواء ..... قضاء ..... ناحية ..... حي راقبي اقتصاديا .....  
حي فقير اقتصاديا ..... حي متوسط اقتصاديا .....

٢ - ما نوع المدرسة ؟

بنات      بنين

١ - متوسطة      .....

٢ - ثانوية      .....

٣ - اعدادية      .....

٣ - ما عدد الطلبة والمدرسون والصفوف في المدرسة ؟

المدرسون .....

الصفوف .....

الطلبة .....

٤ - هل مدرستكم مزدوجة ؟ نعم ..... لا .....

٥ - ان كان الجواب نعم فهل هناك مشاكل بسبب الازدواج ؟

١ - .....

٢ - .....

٣ - .....

٤ - .....

٦ - هل في المدرسة العدد الكافي من الموظفين وهيئة التدريس

والمستخدمين ؟ نعم ..... لا .....

٧ - اذا كان جوابك ( لا ) فما هي الشواغر ؟

.....

.....

٨ - هل تتوفر

أ - البنية الصالحة

للمصنوف ؟ ..... .....

ب - الامكنة للمختبرات ؟ ..... .....

ج - توافق اخرى

يرجى ذكرها ..... .....

.....

.....

ثانيا - بيانات عن المدير :-

١ - يرجى بيان ما يأتي :-

الكلية التي تخرجت منها الاختصاص عدد سنين الدراسة في الكلية

.....





ثالثا - بيانات عن أعضاء هيئة التدريس :

١٥- هل في ملاك مدرستك :-

أ - مدرسين منسبين من الابتدائية نعم ..... لا .....

ب - مدرسين من ذوي المؤهلات

الجامعية غير المهنة نعم ..... لا .....

١٦- اذا كان لديكم مدرسين منسبين من الابتدائي او من حملة

المؤهلات الجامعية غير المهنة فهل يسبب لمدرستك صعوبات ؟

نعم ..... لا .....

١٧- ما هي هذه الصعوبات في نظرك ( ان وجدت ) ؟ .....

١٨- الى اي حد تعتقد ان العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة

التعليمية في مدرستك ؟

١ - مرضية .....

٢ - غير مرضية .....

٣ - لا ادري .....

١٩- اذا كانت غير مرضية فما هي الاسباب ؟

١ - .....

٢ - .....

٢٠- ما الاسلوب الذي تتبعه في اجتماعات هيئة التدريس ؟

١ - اضع مقترحاتي لمناقشتها \*

٢ - اترك لهم حرية وضع المقترحات ثم ناقشها \*

٣ - اقدم لهم المقترحات التي اعدتها لاطلاعهم عليها فقط \*

٢١- هل يرحب المدرسون بزيارتك نعم ..... لا يرحبون ...

لصفوهم ؟

٢٢- هل تناقش المدرسين بعد زيارتك . نعم ..... لا ..... لا ناقشهم .....

لهم في الصفوف ؟

٢٣- عند معرفتك ان احد المدرسين ضعيف في مادته او شخصيته

او طريقته • ماذا تعمل ؟ ( اختر واحدة ) •

١ - اطلب نقله الى مدرسة اخرى .....

٢ - اجعله يشاهد دروس غيره من المدرسين .....

٣ - اوضح له نقاط الضعف حالا .....

٢٤- لا بد وان اجتمعت لجنة الانضباط في مدرستكم لهذا الغرض

الرجاء اذكر مشكلة انضباطية لفتت نظرك .....

.....

.....

٢٥- ما هي نتائج حكمكم على هذه المشكلة الانضباطية ؟ .....

.....

.....

٢٦- ما رأيك في وجود علاقة بين المدرسين والطلبة خارج الصف ؟

١ - تسبب مشكلات ادارية .....

٢ - مفيدة للطلبة .....

٣ - تفسد العملية التعليمية .....

٤ - رأي آخر .....

.....

٢٧- هل يسبب لك جدول الدروس الاسبوعي بعض الصعوبات ؟

نعم ..... لا .....

٢٨- اذا كان جوابك ( نعم ) فما هي الاسباب ؟

٦ - طلبات المدرسين

٢ - مراعاة وجود دروس معينة في فترات معينة في الجدول .

٣ - اسباب اخرى تذكر .....

٢٩ - ما اهم الاعتبارات التي تضيفها عند اعدادك جدول الدروس الاسبوعي ؟

١ - خدمة البرنامج التعليمي .....

٢ - راحة هيئة التدريس .....

٣ - الاهمية النسبية للدروس المختلفة .....

٤ - اعتبارات اخرى تذكر .....

رابعا - بيانات عن الطلاب :

٣٠ - عند توزيعك الطلاب على الشعب هل توزعهم بحسب :

أ - الاعمار ..... ج - الدرجات .....

ب - القدرات ..... د - الطول .....

هـ - مقاييس اخرى .....

٣١ - ما هي الاسباب التي جعلتك توزعهم على هذا الاساس ؟

١ - .....

٢ - .....

٣ - .....

٣٢ - بعد توزيعك التلاميذ على الصفوف فهل تجرى تغيير بعد هذا

التوزيع ؟ نعم ..... لا ....



إذا كان جوابك (نعم) فمما هي الأسباب؟ .....

خامساً - علاقتك بأولياء الأمور:

٣٣- ما هي الطريقة التي تتبعها لتعريف أولياء أمور الطلبة بمستوى  
إنجازهم الدراسي؟

١ - الكارت ( الدرجات ) .....

٢ - تقارير مفصلة عن كل طالب .....

٣ - الاتصال المباشر بأولياء الأمور .....

٤ - طريقة أخرى تذكر .....

٣٤- من خبرتك الحالية ما نوع استجابة أولياء أمور الطلبة تجاه

تقديرات المدرسة لأبنائهم؟

١ - راضين .....

٢ - غير راضين .....

٣ - غير مهتمين .....

٤ - لا أعرف .....

٥- استجابات أخرى ( تذكر ) .....

٣٥- هل تتعاون مجالس الآباء أو الأمهات مع إدارة المدرسة؟

نعم ..... لا .....

٣٦- إذا كان جوابك ( لا ) فما هي الأسباب؟

سادساً - الإدارة والتفتيش:

٣٧- هل يراعى المسؤولون تقارير مديري المدارس ؟

قليلًا      كثيرًا      لا

٣٨- هل ترى ان تقارير مدير المدرسة يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار اكثر من تقارير المفتش ؟

.....

.....

٣٩- هل قدم لكم المفتش الاداري بعض التوجيهات ؟

يرجى ذكرها . . . . .

. . . . .

. . . . .

٤٠- من خبرتك الحالية هل قدم المفتش الاختصاصي بعض

المساعدات لمدرستك ما هي ( ان امكن ) ؟

. . . . .

. . . . .

. . . . .

٤١- فيما يلي ثلاثة مجموعات من الصعوبات التي تواجهها ادارة

المدرسة . الرجاء ترتيبها حسب اهميتها :

اولا -

- |          |   |
|----------|---|
| (      ) | ازدواج المدرسة .  |
| (      ) | جدول الدروس الاسبوعي .                                    |
| (      ) | كثرة الاعمال الكتابية اليومية .                           |
| (      ) | عدم توفر الامكانيات المالية .                             |
| (      ) | تعاون مديرية التربية مع ادارة المدرسة في النقل والتعيين . |

- ( ) الكتب المدرسية ونسبة الإعفاء \*
- ( ) دخول الطلبة الفرع العلمي والفرع الأدبي \*
- ( ) تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة \*
- ( ) عدم توزيع الفرائض على المدارس بصورة عادلة \*

ثانياً -

- ( ) غيابات التلاميذ
- ( ) انتقال التلاميذ من مدرسة الى اخرى \*
- ( ) الأزياء والاهتمام بالمظهر ( الطلبة )
- ( ) التأخر الصباحي
- ( ) تقييم التلاميذ عند دخولهم الامتحانات الوزارية \*
- ( ) مشاكل سلوكية تتعلق بالتلاميذ \*

ثالثاً -

- ( ) الاجازات المرضية للمدرسين والمدرسات \*
- ( ) المدرس المبتدى \* ( الجديد )
- ( ) المدرسين غير المؤهلين \*
- ( ) المدرس المسن
- ( ) المدرس المطبق
- ( ) العلاقة بين اعضاء هيئة التدريس \*

٤٢- اذكر اسباب إحدى الصعوبات التي تواجهها مدرستكم \*

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

٤٣- ما هي مقترحاتك للتغلب على هذه الصعوبات ؟

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

٤٤- ما هي التعديلات التي تقترحها لرفع مستوى الاعمال  
والمسؤوليات التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية في العراق  
لمدرسته ؟

.....

.....

.....

.....



# الاستفتاء :

استمارة رقم (٢)

ملحق رقم (٣)

٤٥- لو توفر لمدير المدرسة الأجهزة الادارية والكتابية .

أ - ما هو الوقت الذي يقضيه فعلا في مجالات العمل المختلفة يوميا بالساعات ؟

ب - وما تفضل ان يكون عدد الساعات لكل عمل ؟

الزمن بالساعات يوميا ما يحدث فعلا   ما ينبغي ان يكون	
	١ - اعمال كتابية يومية تكرر كل يوم
	٢ - التدريس
	٣ - الاشراف على المدرسين
	٤ - مقابلات اولياء امور الطلبة
	٥ - ملاحظة خطط المدرسين
	٦ - تفقد اوراق الغياب
	٧ - العناية بشؤون الطلبة
	٨ - المشاركة في النشاط المدرسي
	٩ - تنظيم العلاقة بين المدرسين
	والمؤسسات الاخرى (المجتمع)
	١٠- اجتماع مجالس المدرسين
	١١- الرد على المكالمات التلفونية
	١٢- توزيع الاعمال على الموظفين
	والاشراف عليهم
	١٣- اعمال اخرى .....
	١٤- .....
	١٥- .....

جدول رقم (٤) يوضح التعليم الثانوي العراقي الرسمي في ثمانية

واريين عاماً

عدد الطلاب		عدد المدرسين		عدد المدارس		الفترة الدراسية
الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	
١١٠	-	٣٤	-	٣	-	١٩٣١ - ١٩٣٠
٢٠٨٢	١٧٦	١٢٩	٢٢	١٩	٣	(١) ١٩٣١ - ١٩٣٠
٢٢٧٠٦	٥١١٣	٤٧٢	١٠٢	٤٤	١٦	١٩٤١ - ١٩٤٠
٢٢٧٠٦	٥١١٣	٤٩٩	٣٠١	٩٥	٣١	١٩٥١ - ١٩٥٠
١٠٦٦٥٨	٢٥٣١٨	٣٥٨٨	١١٢٦	٢٨٧	٩١	(٢) ١٩٦١ - ١٩٦٠
١٧٢٢٢٩	٤٣٦٠٤	٤٣٩٤	-	٤٢٤	١٤٩	١٩٦٥ - ١٩٦٤
١٨٩٦٧٤	٤٩٤٣٣	٥٣٧٥٤	-	٥٥٣	١٨٦	(٣) ١٩٦٨ - ١٩٦٧

- (١) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة ١٩٣٦ - ١٩٣٧ ، ص ٢٣ .  
 (٢) وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف من سنة ١٩٤٠ - ١٩٤١ / ١٩٦٠ - ١٩٦١ .  
 (٣) وزارة التربية : هيئة التخطيط التربوي ، مديرية الإحصاء التربوي - تقرير عن عدد المدارس حسب درجاتها ( ١٩٦٧ - ١٩٦٨ ) .

ملحق رقم (٥)

تقويم ادارة المدرسة الثانوية

Samuels H. Baker, Management Practices دراسة صموئيل بيكر  
in Large High Schools, Doctoral dissertation.

١ - المعيار الاول : Check—list قائمة الصواب والخطأ ويضم :-

١ - هل يفهم ناظر المدرسة فهما واضحا واجباته المكلف بها من رؤسائه المباشرين ؟

٢ - هل حددت واجبات مساعدي مدير المدرسة تحديدا واضحا ، وهل حددت بصفة خاصة وعلى قدر الامكان العلاقات القائمة بينهم في العمل ؟

٣ - هل حددت الواجبات الادارية للمدرسين الذين يعملون بعض الوقت كمساعدين للادارة تحديدا واضحا ؟

٤ - هل يعرف المدرسون في حدود ما يفرضه عليهم واجباتهم التعليمي كل ما يتعلق بالتدريس وكل الواجبات المطلوبة منهم ؟

٥ - هل حددت واجبات الاداريين بوضوح ؟

٦ - هل حددت واجبات كل موظفي المدرسة من غير المدرسين والكتبة تحديدا واضحا ؟

٧ - هل يفهم الطلاب فهما واضحا ما عليهم من واجبات ومسؤوليات فيما يتعلق بمواظبتهم على الحضور للمدرسة ؟

٢ - المعيار الثاني : Check—list قائمة الصواب والخطأ ويضم :-

٨ - هل تقوم الطريقة التي اتبعت في عمل الجدول أساسا على خدمة

البرنامج التعليمي أو على تيسير الأمور للإدارة ؟

٩ - هل يراعى في توزيع التلاميذ على الفصول إعطاء الفرصة للمدرسين لمعالجة الفروق الفردية بينهم لأقصى حد واستخدام طرق التدريس المناسبة ؟

١٠ - هل اتخذت الاحتياطات الكافية لمنع تعطيل التدريس في الفصول ؟

١١ - هل روعيت العدالة في توزيع العمل على المدرسين ؟

١٢ - هل أعدت الوسائل التي يعرف عن طريقها المدرسون الحقائق التي يرغبون التعرف عليها والتي تساعد على إقامة العلاقات الطيبة ؟

١٣ - هل أعدت للمدرسين التسهيلات من حيث الوقت والمكان ليستخدمونها في مداولاتهم مع الطلاب ؟

١٤ - هل يسرت للطلاب بالإضافة إلى مداولاتهم مع المدرسين الاستفادة من الخدمات التوجيهية ؟

١٥ - هل تتعارض الأعمال الأخرى المسندة إلى المدرسين تعارضا خطيرا مع واجباتهم التعليمية ؟

١٦ - هل يسرت الوسائل التي يتمكن المدرسون بها من تفسير الفلسفة التربوية للمدرسة وأهدافها بطريقة عملية ؟

٣ - المعيار الثالث : Check-list قائمة الصواب والخطأ ويضم :-

١٧ - هل تعرف الوسائل التي تستخدمها الإدارة بالخصائص الخاصة بكل فرد من الموظفين ؟

١٨ - هل يعرف بأهمية العلاقات العامة في تخطيط سياسة المدرسة وتنفذها ؟



- ١٩- هل يعترف بأن المدرسة واحدة من عدة هيئات متعاونة تلعب دوراً في الخبرة التربوية الكلية لموظفي المدرسة ؟
- ٢٠- هل وضعت الترتيبات لحل المشكلات التي قد تقوم بسبب تداخل أنواع النشاط المختلفة المستعملة بالمدرسة ؟
- ٢١- هل يعترف تماماً بالطبيعة الغائضة لكثير من نتائج العملية التربوية مثل التعاون والجهد والاحتمال والابتكار والاعتماد على النفس ؟
- ٢٢- هل وضعت الترتيبات للاحتفاظ بالوحدة الأساسية في عملية التعليم ولتجنب التقسيم الجاف للمواد الدراسية ؟
- ٢٣- هل اتخذت خطوات محددة نحو تشجيع العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة ؟

#### ٤ - المعيار الرابع: Check—list قائمة الصواب والخطأ ويضم :-

- ٢٤- هل بالمدرسة هيئة تدريس كافية ؟
- ٢٥- هل يعترف بالمؤهلات الخاصة بأعضاء هيئة المدرسة في تقسيم العمل ؟
- ٢٦- هل عملت الترتيبات للموازنة الصحيحة بين الوقت الذي يسمح للموظفين وبين الواجبات التي يكلفون بها ؟
- ٢٧- هل يعاد النظر في المناهج لتلائم الحاجات المتغيرة ؟
- ٢٨- هل أعدت الترتيبات لقياس النتائج التعليمية ؟
- ٢٩- هل أعدت الوسائل التي تساعد على ضبط سلوك الطلاب المرغوب في توجيههم ونموهم بطريقة كافية ؟
- ٣٠- هل تستخدم الوسائل الفعالة لطلب وتداول واستخدام الأدوات والمعدات ؟
- ٣١- هل يستخدم التنظيم والطرق الكافية لتعريف الأشخاص الذين لهم صلة بالمدرسة ويتأثرون بعملها وبرنامج المدرسة ؟

## قائمة المراجع

١ - المراجع العربية :

أولا - الكتب

- ١ - ابراهيم حقي : حقوق وإدارة « تركي » ترجمة ، جلد اول ، ايكنتجي طبعة : معارف نظارات جليلة (استانبول) (مطبعة قره دت - باب العالي ١٣١٢هـ) \*
- ٢ - د. أحمد حسن الرحيم: صلة المدرسة بالمجتمع ، (مطبعة الآداب ، النجف ١٩٦٧) \*
- ٣ - د. أحمد زكي صالح : علم النفس في الإدارة والصناعة (دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٧) \*
- ٤ - \_\_\_\_\_ : الأسس النفسية للتعليم الثانوي (مطبعة مكتبة النهضة ، القاهرة ١٩٥٩) \*
- ٥ - د. أبو الفتوح رضوان : المدرس في المدرسة والمجتمع ، (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٥٦) \*
- ٦ - د. أحمد عزت راجح: مشكلة العلاج النفسي . (مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٧) \*
- ٧ - \_\_\_\_\_ : برنامج الرعاية النفسية للشباب . (مطبعة جامعة الاسكندرية ١٩٥٩) \*
- ٨ - \_\_\_\_\_ : علم النفس الصناعي . (الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٥) \*
- ٩ - \_\_\_\_\_ : أصول علم النفس ، (الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٦) \*

- ٩ - — : أصول علم النفس ، (الدار القومية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ١٩٦٦) .
- ١٠ - د. أحمد عبادة : طرق التحليل الإحصائي (دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٥) .  
سرحان
- ١١ - أوفيد بارودي : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يعالجون مشكلات النظام المدرسي (مترجم) .  
(القاهرة ، ١٩٦٢) .
- ١٢ - اسماعيل رياض : لماذا وكيف تدار مجالس الآباء المعلمين ؟  
(القاهرة ١٩٦٦) .
- ١٣ - بول . م . ميتشام : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يخططون لتحسين البرنامج الدراسي ، ترجمة يوسف خليل يوسف ، (مطبعة دار النهضة - القاهرة ١٩٦٦) .
- ١٤ - بيل جيروتروود لونيان : فصول من تاريخ العراق ، ترجمة جعفر خياط (دار الكشاف للنشر والطباعة والتوزيع ، بيروت ١٩٤٩) .
- ١٥ - د. جابر عمر : اتجاهات وآراء في التربية والتعليم (مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٥٣) .
- ١٦ - د. جابر عبد الحميد : أساسيات التدريس (مطبعة العاني ، بغداد جابر : ١٩٦٧) .
- ١٧ - د. جورج شهلا : الوعي التربوي ومستقبل البلاد العربية وجماعته : (مطبعة النور ، بيروت ١٩٦١) .

- ١٨- د. جميل صليبا : مستقبل التربية في الشرق العربي ، (مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٦٢) .
- ١٩- جيمس مارولد فوكس : الادارة المدرسية مبادئها وعملياتها - ترجمة د. وهيب سمعان (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٥٧) .
- ٢٠- جورج د. هالسي : ادارة الناس فن ، ترجمة أحمد زكريا (مطبعة دار المعارف بمصر ١٩٥٨) .
- ٢١- جون ديوي : الديمقراطية والتربية ، تعريب د. مني عقراوي (مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، القاهرة ١٩٥٤) .
- ٢٢- جيمس منزيس بلاك : كيف تكون مديرا ناجحا ؟ ترجمة عبد الله الخليم ثابت ، (القاهرة ١٩٦١) .
- ٢٣- د. حسن مصطفى : اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، (الانجلو المصرية ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ١٩٦٥) .
- ٢٤- حبيب كوراني : محاضرات في نظم التربية في لبنان وسوريا ومصر والعراق ، (دار الكشف ، بيروت ١٩٥٦) .
- ٢٥- حسن الدجيلي : أصول التربية الثانوية ، (مطبعة الرابطة ، بغداد ١٩٥٥) .
- ٢٦- د. حمودي عبد المجيد : الادارة الديمقراطية والاشراف التربوي (مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٦٢) .



- ٢٧- د. خالد الهاشمي : تجديد مناهج اعداد المعلمين  
في العراق ، (دار العلم للملايين ، بيروت  
١٩٤٦) .
- ٢٨- داود النجلبي : مخطوطات الموصل ، (مطبعة الفرات ،  
بغداد ١٩٢٧) .
- ٢٩- دونالد ج. ، موتس : التوجيه في المدرسة الثانوية ، ترجمة  
(نيورك ١٩٥٩) .
- ٣٠- روبرت جولدوين : دور الثقافة في اعداد المديرين ، ترجمة  
وتشارلز نلسون : ابراهيم علي البرلسي (القاهرة - ١٩٦٣) .
- ٣١- د. رياض مقربوس : الادارة المدرسية (مكتبة الانجلو المصرية ،  
ومحمد عوض وهبة : سنة الطبع (٩) القاهرة .
- ٣٢- رودريك د. ، مايبوز : التربية في الشرق الاوسط العربي (مترجم ،  
و د. مكي عكراوي : المطبعة العصرية ، القاهرة ١٩٤٩) .
- ٣٣- روث سترانج : التقرير الى آباء التلاميذ ، ترجمة د. محمد  
خليفة بركات (القاهرة ، دار النهضة  
العربية ١٩٦٤) .
- ٣٤- د. رمزية الغريب : التقويم والقياس في المدرسة الحديثة (دار  
النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٢) .
- ٣٥- روفثيل بابو اسحق : مدارس العراق قبل الاسلام (مطبعة شفيق ،  
بغداد ١٩٥٥) .
- ٣٦- روث فيدر : ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يطورون  
برنامج التوجيه الجمعي ، ترجمة د. محمد

صلاح الدين مجاور (دار النهضة العربية ،

القاهرة ١٩٦٦) .

٣٧- روبرت سلتونستال : العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ،

ترجمة د. أحمد سعيد دويدار ، (مكتبة

النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٦٦) .

٣٨- ساطع الحصري : حولة الثقافة العربية ٩٤٨ - ١٩٤٩ (السنة

الاولى) (مطبعة لجنة التأليف والترجمة

والنشر ، القاهرة ١٩٤٩)

٣٩- ————— : مذكراتي في العراق ، الجزء الاول ٩٢١ -

١٩٢٧ (دار الطليعة ، بيروت ١٩٦٤) .

٤٠- د. سعد ذياب : الاشراف الفني في التربية والتعليم ، (مطبعة

لجنة البيان العربي ، القاهرة ١٩٦٣) .

٤١- سليمان فيضي : في غمرة النضال ، (طبع شركة التجسس-سارة

والطباعة المحدودة ، بغداد ١٩٥٨) .

٤٢- د. سيد محمد الهواري : الادارة - الاصول والاسس العلمية (مطابع

النقري ، بيروت ١٩٦٦) .

٤٣- سليمان صائغ : تاريخ الموصل ، الجزء الاول (المطبعة

السلفية ، بصر ١٩٢٣) .

٤٤- شيخ العراقيين : كاشف الغطاء : نظرات في معارف العراق

(مطبعة دار النشر والتأليف في النجف

١٩٥١) .

٤٥- صبيحة الشيخ داود : أول الطريق ، (مطبعة الرابعة ، بغداد

١٩٥٨) .

٤٦- ضياء الدين الجيدري : الادارة والاداريون في العراق (بغداد

١٩٦٣) \*

٤٧- د. طه الحاج الياس : الادارة التربوية ، (مطبعة وزارة التربية

ومحمد مصطفى يحيى : والتعليم ، بغداد ١٩٦٣) \*

٤٨- ————— : دراسة في نتائج امتحانات الدراسة الاعدادية

(مطبعة وزارة التربية ، بغداد ١٩٥٦) \*

٤٩- د. عبدالعزيز البسام : المراقبة - الحقائق الاساسية وصلتها

بالتربية (مطبعة السجل ، بغداد ١٩٦٢) \*

٥٠- عباس العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين العهد العثماني

الاخير (الجزء الثامن) (شركة التجارة

والطباعة المحدودة ، بغداد ١٩٥٦) \*

٥١- عبدالرزاق الهلالي : معجم العراق ، الجزء الاول (مطبعة النجاح ،

بغداد ١٩٥٣) \*

٥٢- عبدالرزاق الهلالي : تاريخ التعليم في العهد العثماني (شركة

الطبع والنشر الاهلية ، بغداد ١٩٥٩) \*

٥٣- عبدالمنعم الغلامي : أسرار الكفاح الوطني ١٩٠٨ - ١٩٢٥ ،

الجزء الاول ، (مطبعة شفيق ، بغداد

١٩٥٨) \*

٥٤- د. عبداللطيف فؤاد : اسس المناهج ، (المطبعة التجارية الحديثة ،

ابراهيم القاهرة ١٩٦٢) \*

٥٥- عبدالله الفاخ : الثورة العراقية الكبرى سنة ١٩٢٠ (مطبعة

الارشاد ، بغداد ١٩٦٣) \*

٥٦- د. عبدالله عبدالدائم : التخطيط التربوي ، أصوله وأساليبه الفنية ،  
وتطبيقاته في البلاد العربية (مطابع دار العلم  
للملايين ، بيروت ١٩٦٦) \*

٥٧- د. عبدالجليل الزويبي : مستقبل خريجي الثانويات بالعراق (مطبعة  
د. د. محمد أحمد الغنام الحكومية ، بغداد ١٩٦٦) \*

٥٨- عبدالصمد السامرائي : كيف تؤسس مجالس الآباء والمدرسين في  
الولايات المتحدة (ملحق مجلة المعلم الجديد  
(ترجمة) بغداد ١٩٦٣) \*

٥٩- د. علي الورددي : دراسة في طبيعة المجتمع العراقي (مطبعة  
العائلي ، بغداد ١٩٦٥) \*

٦٠- علي الشوكي : صفات المربي (مطبعة بغداد ١٩٥٥) \*

٦١- علي ظريف الاعظمي : مختصر تاريخ بغداد (مطبعة الفرات ، بغداد  
١٩٢٦) \*

٦٢- علي عبدالمجيد عبده : الاصول العلمية للإدارة والتنظيم ، الجزء  
الأول (مطبعة التقدم ، القاهرة ١٩٥٩) \*

٦٣- د. عادل حسن : إدارة الأفراد (مطبعة ريشارسكي ،  
الاسكندرية ١٩٦٥)

٦٤- د. عطية محمود هنا : التوجيه التربوي والمهني (القاهرة : مكتبة  
 النهضة المصرية ١٩٥٩) \*

٦٥- د. فؤاد البهي السيد : علم النفس الاحصائي وقياس العقول  
البشري ، طبعة أولى ، مطبعة دار التأليف  
بمصر ١٩٥٨) \*



٦٦- فردريك كابل : حيوية الإدارة ، ترجمة عمر القباني (دار

الكرنك للنشر والطباعة ، القاهرة ١٩٦٤) \*

٦٧- كاترين أ. ديفلين : اجتماعات الآباء والمدرسين ، ترجمة محمد

الهادي عفيفي (دار النهضة العربية ، القاهرة

١٩٦٤) \*

٦٨- كروسبي شايمن : وظيفة المدرسة الثانوية ، ترجمة حسن

وجورج كاوتس : الدجيلي ، (مطبعة الحكومة ، بغداد

١٩٤٧) \*

٦٩- د. كمال دسوقي : سيكولوجية الإدارة العامة ، (مكتبة الانجلو

المصرية (دار الطباعة الحديثة ، القاهرة

١٩٦١) \*

٧٠- كامل بنقسلي : النشاط المدرسي (مكتبة العلوم والآداب

للطباعة والنشر (٩) ) \*

٧١- د. لطفي محمود : دراسات في نظم التعليم : (القاهرة سنة

الطبع (٩) ) \*

٧٢- ليون لورنس : تكوين هلال الزوراء لسنة ١٩١١ (طبع في

مدينة دار السلام بطبعة الآداب ١٩١١) \*

٧٣- ليند ، س ، ستیکل : رجل الإدارة ، ترجمة محمد سعيد أحمد ،

مراجعة د. محمد توفيق رمزي (القاهرة

١٩٦٢) \*

٧٤- د. لويس كامل مليكة : قراءات في علم النفس الاجتماعي ، (الدار

القومية للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ،

القاهرة ١٩٦٥) \*

- ٧٥- د. محمد أحمد انعام : مستقبل التعليم الثانوي في العراق (مطبعة  
ود. محمد سيف : الحكومة ، بغداد ١٩٦٦) \*
- الدين فهمي
- ٧٦- محمد الشاش : المدخل لدراسة ادارة الاعمال ، (مطبعة  
جامعة دمشق ١٩٦٣) \*
- ٧٧- د. فتي عقراوي : العراق الحديث (مطبعة العهد ، بغداد  
١٩٣٦) \*
- ٧٨- د. محمد جواد رضا : التعليم الثانوي (مطبعة المعارف ، بغداد  
١٩٦٦) \*
- ٧٩- د. محمد عبدالسلام : القياس النفسي والتربوي ، المجلد الاول  
أحمد (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٦٠) \*
- ٨٠- ماسون هير : سيكولوجية الادارة ، ترجمة محمد فهمي  
أحمد (نيويورك ١٩٥٦ ، مطبعة الالوان في  
القاهرة ١٩٦٦) \*
- ٨١- د. مختار حمزة : مشكلات الابداء والابداء ، (الشركة العربية  
للطباعة ، القاهرة ١٩٥٩) \*
- ٨٢- محمد السيد منير : الادارة الحديثة للمدارس الثانوية (مطبعة  
الامانة ، سوهاج بنصر ١٩٥٨) \*
- ٨٣- محمد محمود الجبوري : المدخل في ادارة الصفوف (المطبعة الاسلامية  
بغداد ١٩٥٨) \*
- ٨٤- محمد عطية الابراشي : الاتجاهات الحديثة في التربية (دار احياء  
الكتب العربية ، القاهرة ١٩٦٦) \*

- ٨٥- محمد رفعت رمضان : أصول التربية وعلم النفس (دار الفكر  
ومحمد سليمان شعلان العربي ، القاهرة ١٩٦٤) \*
- ٨٦- محمد كامل البطريق : الخدمة الاجتماعية مهنة ذات علم وفقن ،  
(مطبعة المعرفة ، القاهرة ١٩٥٨) \*
- ٨٧- ميرل . م . اولسن : التوجيه ، فلسفته واسسه ووسائله - ترجمة  
د. عثمان لييب فراج (دار النهضة العربية ،  
القاهرة ١٩٦٤) \*
- ٨٨- ليند . س . ستيكل : رجل الادارة ، ترجمة محمد سعيد أحمد ،  
مراجعة د. محمد توفيق رمزي . (القاهرة  
١٩٦٢) \*
- ٨٩- محمود شافعي ورياض : التربية وتطبيقاتها في المدرسة ، الجزء الثاني  
معوض (القاهرة ١٩٦٣) \*
- ٩٠- مفيد ابراهيم حلمي : الادوار التاريخية لمعارف لواء البصرة  
العصر (المطبعة العربية ، عشار (٩) ) \*
- ٩١- محمد عبدالحسين : المعارف في عهد الاحتلال البريطاني (المطبعة  
الكاظمي الرحمانية بمصر ١٩٢٢) \*
- ٩٢- د. محمد مظلوم : طرق الاحصاء ، الطبعة الخامسة (دار  
المعارف بمصر ، القاهرة ١٩٦٥) \*
- ٩٣- نعمان ابي التواء : الاصابة في منع النساء من الكتابة (مخطوط)  
الالوسي (في مكتبة الاوقاف العامة ببناد) \*
- ٩٤- نظمي خليل : الاشراف الفني في روحه وتطبيقاته (مكتبة  
نهضة مصر ، القاهرة ١٩٥٩) \*

- ٩٥- نخبة من المدرسين : سر تأخر المعارف في العراق (مطبعة الفرات ،  
العراقيين بغداد ١٩٢٣) .
- ٩٦- د. نوري الحافظ : التعليم الثانوي في العراق (مطبعة المعارف ،  
بغداد ١٩٥٧) .
- ٩٧- \_\_\_\_\_ : أهداف التعليم الثانوي ومقاهيمه وفلسفته في  
العراق ، (مطبعة المعارف ، بغداد ١٩٦١) .
- ٩٨- د. نوري جعفر : فلسفة التربية (مطبعة الزهراء ، بغداد  
١٩٥٥) .
- ٩٩- د. نعيم يوسف خرافة : الارشاد التربوي والمهني في المدارس  
الحديثة ، (مطبعة الباني ، بغداد - المطبعة  
الاولى ١٩٦٨) .
- ١٠٠- واصف البارودي : اجواء التربية والتدريس (دار النشر  
للجامعيين ، بيروت ١٩٥٧) .
- ١٠١- وليم جيفن جيوتثور : العلاقات الانسانية في الادارة الحديثة :  
ترجمة عمر القباني (دار الكرنك للنشر  
والطباعة ، القاهرة ١٩٦٤) .
- ١٠٢- هنري دوبرن : تكوين الحكم الوطني في العراق (صفحة من  
تاريخ العراق الحديث من ١٩١٤ - ١٩٢٦)  
ترجمة بشير فرجوة (مطبعة الاتحاد الجديدة  
بالموصل ١٩٥١) .
- ١٠٣- د. هارولد لياقت : علم النفس الاداري ، ترجمة كمال دسوقي  
(دار الفكر العربي ، القاهرة - ١٩٦٤) .



١٠٤- يعقوب الخوري : دليل المملكة العراقية لعام ١٩٣٥ (مطبوعة  
الأمين ، بغداد ١٩٣٥) .

١٠٥- د. يوسف محمود : سيكولوجية الفروق الفردية (دار النهضة  
الشيخ ود. جابر العربية : القاهرة ١٩٦٤) .  
عبد الحميد جابر

### ثانيا - القوانين والانظمة :

#### أ - القوانين

١٠٦- ١- قانون نمره «١٣» لسنة ١٩١٦ ، المطبعة الاميرية بسمر ١٩١٧ .  
١٠٧- ٢- الحكومة العراقية - وزارة العدلية : مجموعة القوانين والانظمة  
التي صدرت بين ١٩١٧ - ١٩٢٠ . (مطبوعة دنكور ، بغداد  
١٩٢١) .

١٠٨- ١- وزارة المعارف : نظام المدارس الثانوية الرسمية رقم (١٦)  
لسنة ١٩٣١ (نشر في جريدة الوقائع  
العراقية العدد ١٠٠٤ في ٦ تموز ١٩٣١) .

١٠٩- ٢- \_\_\_\_\_ رقم (٥٤) لسنة ١٩٥٤ : نظام المدارس  
الثانوية مع تعديلاته (مطبوعة وزارة المعارف  
- بغداد ١٩٥٤) .

١١٠- ٣- وزارة التربية : نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧  
نشر في الوقائع العراقية في ١٠ تموز ١٩٦٧  
مطبوعة الحكومة - بغداد ١٩٦٧) .

### ثالثا - السالنامات العثمانية : (٤)

- ١١١- سالنامه ولاية بغداد ١٢٨٨هـ ، (مطبعة الولاية ، بغداد) \*
- ١١٢- سالنامه عليا لعام ١٢٩٥هـ (مطبعة الحكومة ، بغداد) \*
- ١١٣- سالنامه ولاية بغداد ١٣٠٥هـ ، المصادف ١٨٨٩هـ (مطبعة الولاية - بغداد) \*
- ١١٤- سالنامه ولاية الموصل لعام ١٣١٠هـ ، (مطبعة الولاية ، الموصل) \*
- ١١٥- سالنامه ولاية بغداد لعام ١٣١٥هـ ، (مطبعة الولاية ، بغداد) \*
- ١١٦- سالنامه نظارات معارف عمومية ، دار الخلافة العليا ، مطبعة عامرة (استانبول) \* ١٣١٧هـ \*
- ١١٧- سالنامه ولاية البصرة ١٣١٧هـ (مطبعة الولاية ، البصرة) \*
- ١١٨- سالنامه نظارات معارف عمومية ، ايكنجي سنة ١٣٣٠هـ (دار الخلافة العليا) \* (مطبعة عامة - استانبول) \*
- ١١٩- سالنامه ولاية بغداد ١٣٢٥هـ ، (مطبعة الولاية ، بغداد) \*
- ١٢٠- سالنامه ولاية الموصل ١٣٢٥هـ - ١٩٠٧ (مطبعة الحكومة - الموصل) \*
- ١٢١- سالنامه ولاية بغداد ١٣٢٩هـ (مطبعة الولاية - بغداد) \*

### رابعا - التعليمات والاوامر الرسمية :

- ٢٢- وزارة المعارف : الامر الوزاري المرقم (٣٨٣٣) والمؤرخ في ٢٥-٢-١٩٤٩ (حول تأليف لجنة عليا لوضع المناهج والكتب الدراسية) \*

(٤) السالنامات العثمانية ، المقصود بها التقاويم الرسمية التي كانت الدولة العثمانية تصدرها سنويا وتنشر فيها الانظمة والتعليمات وأحوال المعارف في البلاد ( درسنا بعض هذه السالنامات العثمانية في المكتبة الوطنية باستانبول ) \*

١٢٣- تعليمات وزارة التربية حول « تصنيف الطلاب » بكتابها المرقم

٤٧٧٥٥ والمؤرخ في ٢٤-٩-١٩٦٤ •

١٢٤- مديرية تربية الكرخ - بغداد - تعليمات مجالس الآباء والمعلمين

للسنة الدراسية ١٩٦٥ - ١٩٦٦ •

١٢٥- وزارة التربية : مديرية الشؤون الفنية العامة - التعليمات

الخاصة بأعمال الهيئات التعليمية في المدارس

المتوسطة والثانوية بكتابها المرقم ٣٨٤٤١ في

٢٦-٩-١٩٦٦ •

١٢٦- : مديرية الشؤون الفنية العامة - التعليمات

الصادرة برقم ٣٥٧٤٩ بتاريخ ١٢-٩-١٩٦٦

(حول جدول الدروس الأسبوعي للمدارس

المتوسطة والثانوية) •

١٢٧- : التعليمات الصادرة من وزارة التربية

ومفتشية التربية العامة حول مشكلة الزي

والمظهر المحتشم للطالبات بالكتابين المرقمين

٣١٧٧ في ٦-١١-١٩٦٧ في ٥-١١-١٩٦٧ •

١٢٨- : مديرية الشؤون الفنية العامة : مجموعة

التعليمات الخاصة بالمناهج والكتب والوسائل

التعليمية والإدارية المدرسية رقم (١) لسنة

١٩٦٧ (مطبوعة وزارة التربية ١٩٦٧) •

١٢٩- : توجيهات في أصول التدريس والإدارة

المدرسية للمدارس المتوسطة والثانوية •

(مطبوعة وزارة التربية : بغداد ١٩٦٧) •

#### خامساً - الملفات الرسمية :

١٣٠- دائرة معارف الموصل : الاضبارة (الملفة) رقم ١٠٣/٢٨٨ لعام ١٩٣٠  
• (الموصل)

١٣١- سجلات ادارة المدرسة الثانوية المركزية للبنات ببغداد (منذ تأسيسها  
عام ١٩٣٠) •

١٣٢- سجلات ادارة المدرسة الثانوية للبنات في الموصل (منذ تأسيسها) •  
١٣٢- سجلات وبيانات احصائية عن ملاكات المدارس الثانوية في (الموصل  
- وبغداد) (الكرخ والرصافة) •

١٣٤- ملفات مديرية التعليم الثانوي بوزارة التربية - عن المركز الوطني  
لحفظ الوثائق التابع لجامعة بغداد •

١٣٥- مقتضية التربية العامة (بغداد) بعض النماذج من التقارير الادارية  
عن ادارات المدارس الثانوية والمتوسطة للوائي الموصل وبغداد •

#### سادساً - التقارير الرسمية السنوية :

١٣٦- أ - وزارة المعارف : التقرير السنوي عن سير المعارف للسنوات  
الثلاث ٣٠ - ٣٣ - ١٩٣٤ • (مطبوعة  
الحكومة ، بغداد ١٩٣٤) •

١٣٧- \_\_\_\_\_ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة  
٩٣٥ - ١٩٣٦ • (مطبوعة الحكومة ، بغداد  
١٩٣٦) •

١٣٨- \_\_\_\_\_ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة  
١٩٣٦ - ١٩٣٧ • (مطبوعة الحكومة ، بغداد  
١٩٣٨) •



١٣٩- \_\_\_\_\_ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة  
١٩٣٩ - ١٩٤٠ ، (مطبعة الحكومة ،  
بغداد) .

١٤٠- \_\_\_\_\_ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة  
٩٤٠ - ١٩٤١ (مطبعة الحكومة ، بغداد) .

١٤١- \_\_\_\_\_ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة  
٩٤٣ - ١٩٤٤ (مطبعة الحكومة ، بغداد  
١٩٤٥) .

١٤٢- \_\_\_\_\_ : التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة  
٩٤٨ - ١٩٤٩ (مطبعة الحكومة ، بغداد  
١٩٥١) .

١٤٣- \_\_\_\_\_ : الإحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة  
١٩٦٠ - ١٩٦١ (مطبعة العاني ، بغداد) .

١٤٤- \_\_\_\_\_ : الإحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة  
١٩٦٢ - ١٩٦٣ ، (مطابع شركة دار  
الجمهورية ، بغداد) .

١٤٥- وزارة التربية : الإحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة  
١٩٦٣ - ١٩٦٤ (مطبعة الحكومة ، بغداد  
١٩٦٧) .

١٤٦- \_\_\_\_\_ : الإحصاء التربوي ، التقرير السنوي لسنة  
٦٤ - ١٩٦٥ ، (مطبعة الحكومة ، بغداد  
١٩٦٧) .

١٤٧- \_\_\_\_\_ : الإحصاء التربوي (جداول إحصائية عن  
المدارس الابتدائية والثانوية واعداد المعلمين  
والمهنية للسنة الدراسية ٦٥ - ١٩٦٦  
« أواخر شهر حزيران ١٩٦٦ » ، طبع  
مديرية الإحصاء التربوي . »

١٤٨- \_\_\_\_\_ : هيئة التخطيط التربوي ، مديرية الإحصاء  
التربوي : نتائج الامتحانات العامة للدراسة  
الإعدادية للسنة الدراسية ٩٦٦ - ١٩٦٧  
( طبع مديرية الإحصاء التربوي ، بغداد ) .

١٤٩- \_\_\_\_\_ : الإحصاء التربوي ، إحصاء حول حاجة  
الوزارة الى ابنية المدارس الثانوية فسي  
العراق خلال العشر سنوات القادمة (مطبوع  
بالالة الكاتبة ٩٦٦ - ١٩٦٧) .

١٥٠- \_\_\_\_\_ : مديرية الإحصاء التربوي : المؤتمر الثقافي  
العربي السابع ، جداول إحصائية عن  
التعليم في العراق ، شباط ١٩٦٧ .

١٥١- \_\_\_\_\_ : مديرية الإحصاء التربوي ، تقرير عن  
المدارس والطلاب والشعب في المرحلة  
الثانوية للسنة الدراسية ٦٦ - ١٩٦٧ .

١٥٢- مديرية الإحصاء التربوي :

استمارة رقم (٧) ابنية المدرسية الثانوية ، رقم البطاقات (٢٩-٣٠) .  
استمارة رقم (٨) النشاط المدرسي في المدارس الثانوية ، رقم  
البطاقات من (٣١-٣٣) .

## ب - وزارة التخطيط

١٥٤- الجمهورية العراقية : وزارة التخطيط : مديرية الاحصاء العامة -

التقرير السنوي عن سير المعارف لسنة

١٩٥٧ - ١٩٥٨ (مطبعة الحكومة ، بغداد

• (١٩٥٩)

١٥٥- \_\_\_\_\_ : وزارة التخطيط : المجمعوعة الاحصائية

السنوية العامة (مطبعة الحكومة ، بغداد

• (١٩٦٦)

١٥٦- الجمهورية العراقية : نتائج الاحصاء الثقافي للسنة الدراسية ٩٦٤

- ١٩٦٥ (مطبعة الحكومة ، بغداد (١٩٦٧ •

## سابعاً - التقارير العامة والبحوث والدراسات :

١٥٧- التقرير المرفوع في عام ١٩٢٣ - ١٩٢٤ ، عن المدارس الثانوية في

العراق من قبل الاستاذ سامع الحضري -

مدير المعارف العام » عن مركز حفظ الوثائق

التابع لجامعة بغداد » •

١٥٨- التقرير المرفوع في عام ١٩٢٧ - من حكومة صاحب الجلالة

البريطانية الى عصبة الامم عن احوال الادارة

في العراق لسنة ١٩٢٦ - ١٩٢٧ •

١٥٩- تقرير لجنة العشر سنوات : في ٢٥ تمسوز ١٩٤٦ - وزارة

المعارف العراقية ، مطبعة الحكومة ١٩٤٧

بغداد •

١٦٠- مقررات وتوصيات المؤتمر الاول للتربية والتعليم سنة ١٩٦٠

(مطبعة وزارة المعارف ١٩٦٠) بغداد •

١٦١- رمزية أحمد النجم : تقرير عن الادارة التربوية في العراق ،  
الدورة التدريبية الرابعة ٦٤ - ١٩٦٥ المركز  
الاقليمي للتدريب كبار موظفي التعليم فسي  
الدول العربية ، اليونسكو ، بيروت ) .

١٦٢- نقابة المعلمين في العراق : مؤتمر المعلمين العرب الرابع - الاتجاهات  
الحديثة في تدريس العلوم ١٩٦٣ - بغداد .

١٦٣- د. محمد ابراهيم كاظم : العقوبات المدرسية ، بحث ميداني ، مطبعة  
المعرفة (القاهرة ١٩٥٩) .

١٦٤- د. سيف الدين فهمي : دراسة لاتجاهات طلاب وطالبات الصف  
الخامس الاعدادي نحو اختيار الدراسة  
العالية ، مركز البحوث التربوية والنفسية -  
جامعة بغداد ١٩٦١ .

١٦٥- د. منيرة حلمي : مشكلات الفتاة المراهقة وحاجاتها الارشادية ،  
بحث دكتوراه - القاهرة ١٩٦٥ .

١٦٦- د. محمد كامل النحاس : بحث تجريبي في مشكلات التلاميذ  
بمدارس بغداد ، المنشورة في المعلم ج ٣ ،  
السنة (١٠) مايس ١٩٤٦ .

١٦٧- مجلس التخطيط : الفلسفة الاجتماعية واهداف التربية  
التربوي الاعلى ( المنشور في المعلم الجديد ج ١ ، ج ٢  
كانون الثاني - حزيران . المجلد ٢٦ -  
١٩٦٣ بغداد ) .

١٦٨- وزارة التربية : مناهج الدراسة المتوسطة ١٩٦٧ (مطبعة  
وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٧) .



١٦٩- \_\_\_\_\_ : مناهج الدراسة الإعدادية ١٩٦٧ (مطبعة

وزارة التربية ، بغداد ١٩٦٧) \*

١٧٠- وزارة التربية والتعليم (ح.ع.م) دليل المدرسة الثانوية (مطبعة

وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ١٩٦٢) \*

١٧١- \_\_\_\_\_ : التخطيط الإعدادي والثانوي : كتاب

المدرسة الإعدادية العامة (مطبعة وزارة

التربية والتعليم المركزية - القاهرة

١٩٦٢) \*

١٧٢- \_\_\_\_\_ : دراسة بعض المشكلات في المدارس الثانوية

(مطبعة نهضة مصر ، القاهرة ١٩٦٢) \*

#### ثامناً - الجرائد والمجلات :

##### أ - الجرائد :

١٧٣- جريدة العراق - العدد ٦١٧ ، السنة الثالثة بتاريخ الاثنين ٢٩

ايار ١٩٢٢ \* بغداد \*

١٧٤- جريدة الأيام - العدد ١٢٤ ، السنة الأولى بتاريخ ١٠ ايلول

١٩٦٢ بغداد \*

١٧٥- جريدة اخبار المعلمين : العدد (٥) السنة الأولى بتاريخ ٢٨ نيسان

١٩٦٨ تصريح للسيد وزير التربية حول « الادارة والتفتيش » \*

##### ب - المجلات :

١٧٦- مجلة المعلم الجديد : العدد (٦) السنة الرابعة (كانون الاول

١٩٣٩) (مطبعة التفتيش ، بغداد) \*

مقالة بعنوان « الادارة المدرسية » للسيد

نعيم يوسف صرافه \*

- ١٧٧- \_\_\_\_\_ : الجزء الثاني ، السنة الثانية  
عشر لسنة ١٩٤٨ ، مطبعة التفيض  
بغداد ، مقالة السيد أحمد حسين السلمان  
عن « التربية والتعليم في العراق » .
- ١٧٨- \_\_\_\_\_ : الجزء (٥) و (٦) السنة ١٢ تموز لعوام  
(١٩٤٩) مقالة للسيد محمد تحسين آل ياسين  
« المركزية واللامركزية » .
- ١٧٩- \_\_\_\_\_ : السنة (١٩٥١) بغداد - مقالة السيد نعمان  
بكر التكريتي - بغداد .
- ١٨٠- \_\_\_\_\_ : الجزء الخاص ، السنة السابعة عشر ،  
حزيران ١٩٥٤ ، بغداد .
- ١٨١- \_\_\_\_\_ : المجلد الثاني عشر لسنة ١٩٥٤ - بغداد .
- ١٨٢- مجلة معهد المدربين العالي : جامعة بغداد « العدد الثاني »  
حزيران ١٩٦٥ ، مطبعة الحكومة ، بغداد .  
مقالة بعنوان « القيادة التربوية الكفوءة »  
للدكتور نعيم يوسف صرافة .

#### تاسعا - المقالات (\*) :

- ١٨٣- لقد اجريت مقابلات واحاديث مع بعض المسؤولين والمعنيين بشؤون  
التعليم الثانوي وادارته وكانت الاستجابة والفائدة منهم كبيرة :
- ١ - السيد الدكتور عبدالرحمن القيسي وزير التربية (سابقا)

(\*) السادة المسؤولين والمعنيين بشؤون التعليم الثانوي وادارات  
المدارس الثانوية جزيل شكري وتقديرى .

والأستاذ المحاضر في قسم الماجستير (التربية وعلم النفس) في  
جامعة بغداد •

٢ - مديرية الشؤون الفنية العامة :

أ - السيد الدكتور طه الحاج الياس : مدير الشؤون الفنية  
العام ووزير التربية (سابقا) والأستاذ في جامعة  
المستنصرية •

ب - السيد ابراهيم أمين بالدار مدير المناهج والكتب والوسائل  
التعليمية سابقا •

٣ - موظفي مديرية التعليم العامة :

أ - السيد عبدالملك أحمد الياسين : مدير التعليم الثانوي  
بوزارة التربية ومدير تربية الرصافة (بغداد) سابقا •  
خلال الفترة (١٩٦٧/١٩٦٨) •

ب - السيد ابراهيم الغبان : رئيس ملاحظي التعليم الثانوي  
بوزارة التربية سابقا ومدير الاستعلامات بالوزارة حاليا  
(١٩٦٧ - ١٩٦٨) •

٤ - السيد عبدالحميد عبدالكريم - مدير اعداد المعلمين بوزارة  
التربية •

٥ - الشادة مديري التربية في لوائي الموصل وبغداد (الكرخ  
والرصافة) : (١٩٦٧ - ١٩٦٨) •

٦ - مقابلات مع عدد كبير من مديري ومديرات المدارس المتوسطة  
والثانوية في كل من الموصل والكوت والعمارة والحلة والبصرة  
وبغداد ، اخص بالذكر :

أ - الست اديبة ابراهيم رفعة : مديرة معهد المعلمات بغداد  
• (٦٧ - ١٩٦٨)

ب - الست ليعة الاورفكلي - مديرة الثانوية الشرقية للبنات  
بغداد (١٩٦٧ - ١٩٦٨) •

ج - الست مكارم الكيلاني مديرة ثانوية الجمهورية للبنات  
في بغداد (١٩٦٧ - ١٩٦٨) •

د - الست شمس قاسم مديرة متوسطة المعركة في الموصل •

٧ - مقابلات مع السيد محمود الجومرد ، مفتش التربية العام  
(سابقا) وعدد من مفتشي ومفتشات الادارة في التعليم  
الثانوي •

٨ - حديث شخصي مع الدكتور صديق الجليلي - في (٢٧ تموز  
١٩٦٧) (الموصل) حول مدارس الموصل الثانوية في عهدي  
الاختلال العثماني والبريطاني •



٢ - المراجع الأجنبية :

1. American Association of School Administration — In Service Education for School Administration, (Washington, D. C. The Association, 1963).
2. Briggs, Thomas. SH., Secondary Education, (New — York. 1937).
3. Boardman, H. R., Charles, W. Douglas, and R. K. Bent., Democratic Supervision in Secondary School (New — York: Houghton, Mifflin Co., 1953).
4. Burrup, Percy E., Modern High School Administration. (New — York: Harpers and brothers Publishers, 1962).
5. Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership, (Illinois: The Interstate Printers and Publishers: Inc. 1958).
6. Bartky, J. A., Supervision as Human Relation, (New — York: U.S.A.).
7. Bldwinn, Alferd L., Leader ship and group Behavior (vol. 8, No. 2, March — April, New — York: 1961).
8. Cambell, Roald F. and Russell T. Gregg., Administrative Behavior in Education,
9. Dean, Stuart E., Elementary School Administration and Organization., (A National Survey of Washington D. C. 1963).
10. Davis, C. O., Duties of High School Principals, Part 1, 20th Yearbook, North Central Association, (New — York: 1921).
11. Davis, H. Curtis, Where Does the time Go? (California: Journal of Secondary Education, vol. 23. No. 6 October, 1953).

12. Dimock, Marshal E., Public Administration, (New — York: Rine Hart, 1958).
13. Dubin, Robert., Human Relation in Administration, (Prentice Hall Inc., 1962, U.S.A.).
14. Dale Ernest, The Great Organizers, (Mc—Graw—Hill Book, Co., Inc., New—York, 1960).
15. Douglass A., Modern Secondary Education, (New — York: 1938). (National Education Association Journal, December, New — York: 1941).
17. Encyclopedia of Social Sciences, (Mac — Millan Co., (New — York: vol. X. 1933).
18. Encyclopedia of Educational Research, Edited by, Chester W. Harris, (New — York Mc — Millan Co., 3rd. ed. 1960).
19. Edmonson, J. B., Roemer, and Francis L. Bacon, The Administration of the Modern Secondary School, rev. ed: New — York, The Mac — Millan Co., 1953).
20. Essert, Paul L., Creative Leadership of Adult Education, (Engle wood Cliffs, New — Jersey, Prentice — Hall Inc., 1951).
21. Foster, Henry, The Making of Modern Iraq, (London: 1936).
22. Fayol, Henri, Industrial and General Administration, (English Translation, by J. A. Courborouch, General International Management Association, 1930).
23. Faunce, Roland C., Secondary School Administration, (Harper and Brothers, Publishers, New — York, 1953).

24. Fayol, Henri, General and Industrial Management, (London: Sir Issac and Sons, 1949).
25. Falk, Roger, The Business of Management, (Penguin Books, England, Copyright, C. Roger Falk, 1963).
26. Finn, David, Public Relation and manage (Reinhold, Publishing, Coporation, New — York, 1960).
27. Fawcett, Claude W., Policy and Practice in School Administration, ((Mac — Millan Co., New — York: 1964).
28. French, Will., American High School Administration, (Rinehart, and Co., Inc., New — York, 1960).
29. Griffiths, Daniel E., Human Relations in School Administration, (New — York: Appleton Century, Crofts, Inc., 1958).
30. Given, William, B., Reading Out in Management, (Harper and brothers, N. Y. 1953).
31. Hans, Nicholas, Comparative Education, — A study of Educational Factors and Traditions, (London: Routledge and Kegan Paul Limited 1958).
32. Hagman, Harlan L., The Administration of American Public Schools; (led, Mc — Graw — Hill: Book Co., Inc., N. Y. 1940).
33. Harmrin, Stirley A., and Clifford E. Erickson, Guidance in the Secondary School, (New — York: D., Appleton — Century Co., 1939).
34. Humphreys, J. A., and A. E., Traxler and R. D. North: Guidance Services, (Chicago — Science Research Associates, Inc. 1960).
35. Ireland, Philip. W., Iraq — A Study in Political Development (London: Oxford, Alden Press, 1937).



36. Inglis, A., Principles of Secondary Education, (New — York).
37. Journal of Educational, Research, (vol, 52, No. 2. October 1958). Publications, Inc. Madisons — Wisconsin U.S.A.
38. Johnston, Edgar G. and Roland C. Founce, Student Activities in Secondary Schools, (New — York: The Roland Press Co., 1952).
39. Kyte, George, G., The Principal at Work, (Ginn and Company, Boston, 1941).
40. Koontz, Harold, and O., Donnell, Cyril., Principles of Management, (New — York: Mac — Graw — Hill Book Co., 1955).
41. Longrigg, S. H., Four Centuries of Modern Iraq, (Oxford: The Clarendon Press, 1925).
42. Lane, Willard R., Corwinn, Monahan, Foundations of Educational Administration, A Behavioral Analysis, (Mc — Millan Co., New — York: 1967).
43. Myers, Robert B., The Development and Implications of a conception of Leadership Education, (Doctoral dissertation, University of Florida, 1954).
44. Manley, C. B., Secondary School Organization and Schedule Making for the Integrating Curriculum, Type B. Project, Teacher College (Colombia University, 1941).
45. Mary, Maurice, E., Eleven Months or School Administration, (American School board, Journal, June, 1953, N. Y.).
46. Mc Abee, Harold v., Time for the Job, "Bulletin of the N. Assp: vol, 42. No. 236 March, N. Y. 1958".



47. Murdy Leonard L., Perceptions of Interpersonal Relationship among Secondary School Administrators, dissertation, University of California, 1962).
48. Morris, Glyn, The High School Principal and Staff Study Youth, (New — York: 1958).
49. National Survey of Secondary Education, Bulletin, No. 17 Washington: U. S. Office of Education, 1932.
50. Nelson, B. Henry., National Society for the Study of Education Forty — fifth year — book, Changing Conceptions in Educational Administration, (Chicago: U.S.A. Part 11, 1949).
51. Paul Monroe., Report of the Educational Inquiry Commission, (Baghdad — Government Press, 1932).
52. Prestwood., Elwood L., The High School Principal and Staff Work together, (New — York U.S.A. 1957).
53. Research Studies in Education, Published by PHI. DELTA( Inc., (Bloomington: Indiana, 1962).
54. Research Studies in Education, Published by PHI. DELTA. Inc., Ploomington: Indiana, 1961).
55. Reavis, Jacobson, and Logsdon., The Effective School Principal, (Prentice — Hall Inc., New — York: 1955).
56. Stogdill, Ralf. M., Personal Factors Associated with Leadership — A Survey of the Literature, Journal of Psychology XXV. 1948.
57. Stuart, Alden T., "What about the Administrator's Professional Growth and Development?  
School executive (vol. 76, No. 11. July N. Y. 1957).

58. Sears, Jesse. B., The Nature of the Administrative Process, (Mc — Graw, Hill — Book Company, Inc., N. Y. 1950).
59. Sherif, Muza er., Intergroup Relations and Leader Ship. (Copyright, 1962, by Johnwiley and Son Inc. U.S.A.).
60. Tead, Ordway., Administration, Its Purpose and Performance (New — York, 1959).
61. The Ministry of Education, The Educational Conference of rural areas, Published by Department of Education (Tehran — Iran — 1966).  
"Improving the Education of Leaders in Rural Education" by: Pitts. N. Dayhimi.
62. Taylor, Frederick., Shop Management, (New York: Mac — Millan Co., 1903).
63. Tead, O., Art of Leadership, (New — York: Mc — Graw — Hill Book Co., 1953).
64. M. S. Office of Education, "Bulletin, No. 35. (Washington, D. C. Government Printing Office, 1918).
65. Van Miller., The Public Administration of School Systems, (New — York: van miller: 1963).
66. Wiles, Kimball., Supervision for better School, 2nd, ed, Engle — wood Cliffs, New — Jersey: Prentice — Hall, Inc., 1955).
67. Williams, Stanley W., Educational Administration in Secondary Schools, (N. Y., Holt, Rine — Hart and Winston 1964).
68. Wynn, Richard., The Climate of Good Staff, Moral Education and Look,, (January, New — York: 1953).
69. William, Reavis., Programs of Guidance, (New—York: 1932).

## الفهرس

صفحة

المقدمة

٤

### الباب الاول

#### الجانب النظري من البحث

١٠

الفصل الأول - خطة البحث وأهميته

١١

الفصل الثاني - الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالادارة المدرسية

١٩

البحوث المتعلقة - بانسكلوبيديا - البحوث التربوية في

١٩

موضوع ادارة المدرسة الثانوية

٢٨

البحوث والدراسات الاجنبية

٤٠

البحوث والدراسات العربية

٤٧

البحوث والدراسات والمقالات عن الادارة المدرسية في العراق

### الباب الثاني

#### عرض لتاريخ التعليم الثانوي وادارته واهدافه

٤٧

الفصل الثالث - تاريخ التعليم الثانوي وادارته في العراق

٥٨

ادارة التعليم الثانوي في العراق - في العهد العثماني -

٥٩

١٨٦١ - ١٩١٧ م

التعليم الثانوي وادارته في عهد الاحتلال البريطاني

٨٩

والحكومة المؤقتة « المدنية » .

التعليم الثانوي وادارته في عهد الحكم الوطني في العراق

١٠٦

الفصل الرابع - واقع ادارة التعليم الثانوي وفلسفته واهدافه في

١٤٩

العراق

### الباب الثالث

- ١٩٩ مسح عام لحالة الإدارة المدرسية في العراق  
والمشكلات التي تتعرض لها
- ٢٠٠ تمهيد : للجانب العملي من البحث
- ٢١١ الفصل الخامس - واقع إدارة المدرسة الثانوية في العراق
- ٢٢٧ الفصل السادس - العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق
- ٢٤٧ الفصل السابع - المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية في العراق
- ٣٢٧ الفصل الثامن - دراسة مقارنة بين مشكلات الإدارة التربوية للمدارس الثانوية ( للبنين والبنات ) في النواحي التربوية والتعليمية المختلفة
- ٣٤٧ الفصل التاسع : الإدارة المدرسية : مفهومها ووظيفتها ومجالات العمل فيها
- ٣٨٠ الفصل العاشر : الإدارة والتنظيم المدرسي
- ٤١٤ الفصل الحادي عشر : العلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية الحديثة
- ٤٤٨ الفصل الثاني عشر : المقترحات والتوصيات  
مع « خلاصة نتائج الدراسة » .
- ٤٦٥ ملاحق الرسالة والمراجع

١٩٧٠/٥/١٣/١٥٠٠/٢٦



111

111

# Problems of Secondary Schools Administration In Iraq

... ولا كان هذا البحث - هو الاول من نوعه وقد ي  
سابقة لم يتناولها المعنيون بشؤون التربية والتعليم  
بلادنا من قبل - لذا صمم ان يكون بحثا مسجلا  
اولا :

باستيعاب الحقائق في مجالات شاسعة تكاد تشمل  
جميع ادارات المدارس الثانوية في العراق التي امدتنا  
بمعلومات وصفية ودقيقة القت الضوء على مشكلة  
البحث وهي « مشكلات ادارة المدرسة الثانوية في العراق  
وقد اقيمت دراستي على ستة فروع صيغت بشكل اسهل  
حاول البحث الاجابة عليها بكل موضوعية ... »

حنان

By

HANAN ISSA AL-JEBOURY

RAGHDAD

1970

S

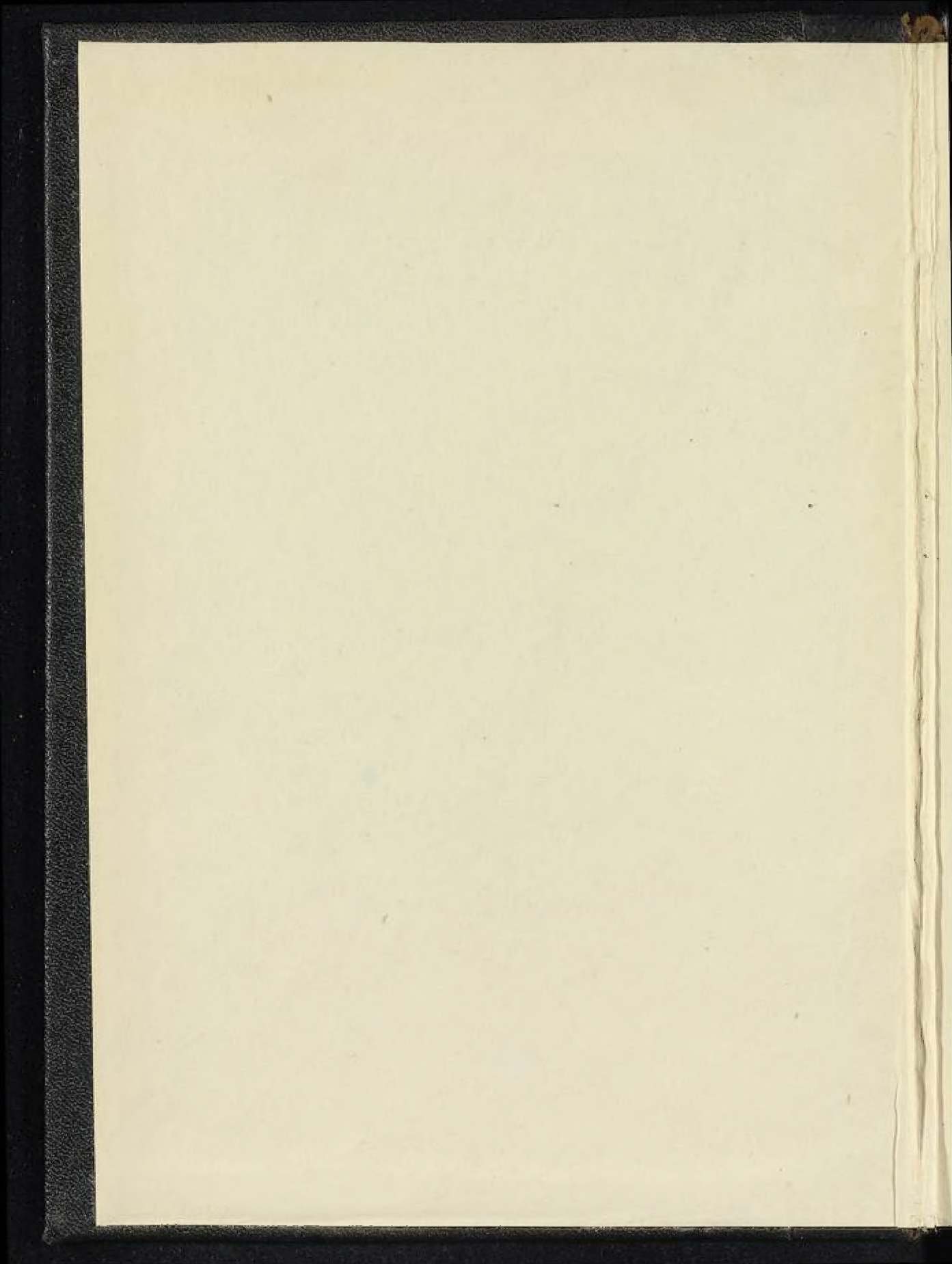
فقد  
لم  
يو  
شم  
لن  
ه  
اق  
م

## Date Due

[illegible]

Denver 38-297







7  
NYU - BOBST



31142 02527 7438

LB2965.I75 J8

Mushkilat idarat al-madrasah a